

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО  
МОДЕЛИРОВАНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

Выпускная квалификационная работа  
По направлению «38.04.02 – Менеджмент»,  
Магистерская программа  
«Управленческое консультирование»

Выпускная квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель: магистрант  
Антипова Елена Петровна

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы консультационной деятельности по моделированию образовательного процесса.....	9
1.1. Консультационная деятельность как объект изучения .....	9
1.2. Моделирование как метод познания изучаемого объекта в процессе консультирования.....	20
1.3. Моделирование образовательного процесса как управленческая проблема.....	28
Выводы по первой главе .....	34
Глава 2. Разработка алгоритма управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузе.....	36
2.1. Особенности управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузе .....	36
2.2. Алгоритм консультационной деятельности по моделированию образовательного процесса в вузе .....	43
2.3. Опыт внедрения управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в УрГПУ	51
Выводы по второй главе .....	62
Заключение.....	63
Список использованной литературы.....	65
Приложение	71

## ВВЕДЕНИЕ

Неоспоримо, что эффективность работы образовательной организации зависит от компетенции администрации выделить приоритетные задачи развития, организовать рабочее время, определить сложность и длительность работы каждого отдельного работника. Необходимость консультирования администрации образовательной организации по решению поставленных задач и проблем становится актуальнее, в связи с ужесточением нормативно-правовых требований к документам, регламентирующие развитие и функционирования образования.

При анализе рынка консультационных услуг в сфере образования было выявлено, что это направление не достаточно развито и не имеет необходимой информационной базы для предоставления данных услуг в образовательной организации.

Возросшие требования к уровню профессионализма педагогических работников, недостаточный уровень развития материально-технического оснащения, темп роста потребностей в образовательных услугах не соответствует темпу увеличения возможности образовательной организации. В результате чего к руководителю образовательной организации предъявляются новые требования к уровню компетентности по решению проблем и задач организации образовательного процесса, состояния материально-технического и кадрового обеспечения. При этом отсутствует анализ определения причин не достижения ряда намеченных целей, выявления неиспользованных резервов в выполнении поставленных учредителем задач.

В связи с этим возникает острая необходимость обеспечения управленческого консультирования руководителей образовательных организаций по проблемам и вопросам развития образовательного процесса в условиях модернизации российского образования. Управленческое

консультирование руководителей образовательных организаций в большей степени проявляется в предложении им технологий, методик и методов решения возникающих проблем и задач в образовательном процессе. Одним из эффективных методов развития и совершенствования образовательного процесса является моделирование. Однако, использование метода моделирования повышает уровень востребованности консультанта по вопросам развития образования.

Теоретические основа исследования базируется на материале отечественных публикаций, касающихся вопросов управленческого консультирования в условиях образовательной организации: Т.Ю.Базарова, Н.В.Василенко, В.А. Жмуровой, В.В.Козлова, И.М.Кондаковой, О.В.Кружкова, Г.М.Мануйлова, Н.П.Фетискина и др.

Вопросами использования моделирования социальных процессов занимались также М. Вартовский, А. А. Давыдов, В. В. Келле, Н. Н. Моисеев, А. Д. Мышкис, Ю. М. Плотинский, Ф. С. Роберте, Т. Л. Саати.

Проведенный анализ научных и методических работ свидетельствует о том, что консультационная деятельность применительно к проблемам моделирования образовательного процесса исследована недостаточно, что обуславливает **актуальность исследования**. Теоретическая и практическая неразработанность концепции и контента консультационных услуг в области образования не позволяет эффективно обновлять структуру и содержание управления образовательной организацией.

Это дает возможность говорить о следующих **противоречиях**:

- *на социально-управленческом уровне*: между возросшими нормативными требованиями системы образования к качеству управления образовательной организации и недостаточным уровнем подготовки руководителей к осуществлению деятельности в новых условиях;

- *на научно-управленческом уровне*: между потребностью руководителей образовательных организаций в консультировании по проблемам и вопросам развития образования и недостаточным теоретическим обоснованием

управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса.

С этими противоречиями связана основная **проблема исследования**, которая заключается в разработке алгоритма управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса и его внедрению в управление образовательной организацией.

Актуальность и недостаточная разработанность обозначенной проблемы определили тему магистерской диссертации: «**Управленческое консультирование по моделированию образовательного процесса**».

**Цель исследования:** разработка и апробация алгоритма управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузе.

**Объект исследования** – управленческое консультирование в сфере образовательной деятельности.

**Предмет исследования** – алгоритм управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузе.

В соответствии с целью было необходимо решить следующие **задачи исследования:**

1. Провести анализ философской, экономической, психолого-педагогической, управленческой и методической литературы, результатов исследований с целью определения консультационной деятельности как объекта изучения.

2. Проанализировать моделирование как процесс и метод познания изучаемого объекта в процессе консультирования.

3. Рассмотреть процесс моделирования как управленческую проблему.

4. Выявить особенности управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузе.

5. Разработать алгоритм консультационной деятельности по моделированию образовательного процесса в вузе.

6. Внедрить алгоритм управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в УрГПУ и представить опыт проведенной работы по его апробации.

**Научная новизна исследования** заключается в том, что:

- определено понятие «управленческое консультирование в образовательной сфере»;
- определен алгоритм управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузе.

*Теоретическая значимость* исследования состоит в том, что оно расширяет теорию и практику управленческого консультирования в сфере образования:

- на основе анализа выделены этапы возникновения документов, регламентирующих разработку и внедрение алгоритма управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузах
- описан поэтапный алгоритм управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузе.

*Практическая значимость* исследования состоит в методическом описании алгоритма управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузе.

Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в процессе консультирования руководителей образовательных организаций высшего образования и в процессе повышения квалификации консультантов.

Достоверность результатов и обоснованность выводов диссертационного исследования обеспечена исходными методологическими позициями, полнотой исходных теоретических положений, адекватностью применяемых методов целям и задачам исследования, проведением опытно-поисковой работы и ее длительностью, обсуждением результатов исследования на научно-практических мероприятиях разного уровня и их положительной оценкой представителями управленческой общественности.

На защиту выносятся следующие положения:

1) под управленческим консультированием в образовательной сфере мы понимаем предоставление руководителю образовательной организации совокупности услуг, связанных с интеллектуальной профессиональной деятельностью консультанта/ов, направленных на удовлетворение потребностей субъектов образовательного процесса и совершенствование управленческих процессов в организации.

2) алгоритм управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса структурно и содержательно представлен пятью этапами:

1 этап - предварительный этап: обеспечивает подготовку продукта консультирования и контакт с потенциальным клиентом на основе проведенной диагностики текущего состояния процесса моделирования образовательного процесса;

2 этап –проектный этап: призван обеспечить формирование предварительной модели образовательного процесса на основе анализа клиентской информации;

3 этап – этап выработки решений: заключается в осуществлении процесса моделирования менеджментом образовательной организации, сопровождающийся этапной диагностикой ресурсов;

4 этап – этап внедрения: представлен процессами сопровождения и контроля процесса на основе анализа предварительного результата по моделированию образовательного процесса;

5 этап – этап оценки: связан с анализом нового состояния образовательной организации при внедрении алгоритма управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса.

Структура диссертационного исследования:

1. Титульный лист.
2. Содержание.
3. Введение.

4. Глава 1. Теоретические основы консультационной деятельности по моделированию образовательного процесса.

5. Глава 2. Разработка алгоритма управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузе.

6. Заключение.

7. Список используемой литературы.

Выпускная квалификационная работа включает в себя 5 рисунков и 5 таблиц.



# Глава 1. Теоретические основы консультационной деятельности по проблемам моделирования образовательного процесса

## 1.1. Консультационная деятельность как объект изучения

Управленческое консультирование можно рассматривать как особую сферу услуг, что является необходимой составляющей инфраструктуры рыночной экономики. Оно помогает руководителям анализировать и решать задачи, которые ставятся перед организациями внешними и внутренними требованиями, а также перенимать уже имеющийся опыт работы.

Консультационная деятельность в бытовом смысле этого слова – это форма дачи независимых советов. С начала двадцать первого века консультационная деятельность переросла из индивидуальной деятельности в профессиональную сферу услуг, индустрию. Консультационные услуги также являются одним из факторов формирования здоровой конкурентной среды.

В связи с этим изучение управленческого консультирования приобретает важное значение, превращаясь в необходимый предмет базовой теоретической и практической подготовки любого менеджера.

Можно предположить, что понятие «информация» весьма близко к понятию «консультация», и в целом можно предположить об их тождественности. Так в п. 2 ст. 779 Гражданского Кодекса РФ информационные и консультационные услуги перечисляет как «однопорядковые» категории, через запятую, что нормативно подтверждает, что консультационные услуги не тождественны информационным.

Информационные услуги, также как и консультационные имеют свои специфические особенности, что предполагает сформулировать вывод об их относительно самостоятельности друг от друга. Исходя из анализа нормативно-правовых документов, можно отметить, что при апеллировании термином «консультация» часто встает необходимость говорить об информации. С одной стороны без использования информации невозможна и

консультация по какому-либо вопросу. Можно предположить, что консультация служит формой реализации (выражения) информации, доведенной до заказчика консультационных услуг.

Рассматривая возможность тождественности понятий «информационная услуга» и «консультационная услуга» можно согласиться с мнением О.М. Олейника, который к информационным услугам относит (в широком смысле) и консультационные услуги, в которых "...консультант предоставляет, излагает, сообщает клиенту ту или иную информацию»[36].

В.А. Копылов высказывает мнение о том, что консультационные услуги являются разновидностью информационных услуг [37]. С этой точкой зрения соглашается Р.Н. Мородумов и А.В. Брызгалин, который отождествляет данные виды услуг при рассмотрении договора на оказание информационных (консультационных) услуг. Приведенные точки зрения авторов свидетельствуют об их взаимосвязи.

В.А. Северин, исследуя услуги информационного характера, вводит обязательства по оказанию консультационных услуг, наряду с информационными и маркетинговыми услугами, в систему обязательств, связанных с созданием и передачей информации, обобщая их общим понятием «система обязательств по предоставлению информационных услуг» [42].

Приведенные определения свидетельствуют о том, что природу понятия «консультация» авторы представляют себе неоднозначно. Исследователи уделяют значительное внимание выработке понятий «консультация», «консультационная услуга». Следовательно, в научно-теоретическом плане целесообразно рассмотреть точки зрения, имеющиеся в зарубежной и отечественной литературе. Можно выделить наиболее известные концептуальные подходы к определению консультационной деятельности.

В зарубежной экономической литературе в основном встречаются два подхода, связанные с определением консультирования. Например, Фриц

Стиле [42] понимает по консультированием любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это. В данном случае, используется широкий функциональный взгляд на консультационную деятельность, которую осуществляют консультанты. Следуя приведенному подходу, мы приходим к выводу, что консультанты - это помощники.

С другой стороны, ЛэрриГрейнер и Роберт Метцгер [42] рассматривают консультационную деятельность как особую профессиональную службу, работающую по контракту и оказывающую услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить проблемы, проанализировать их, дать рекомендации по решению этих проблем и содействуют при необходимости выполнению решений.

При внимательном взгляде на эти два подхода можно установить, что они не так уж и разнятся между собой. Более того, они являются взаимодополняющими, однако их отличие состоит в том, что консультирование, с одной стороны, это предоставление советов и рекомендаций, выполняемых как внутренними, так и внешними специалистами (внешние - независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора; внутренние - это специалисты, занятые в штате в той или иной организации (они составляют аналитическую, подсистему организации), а с другой - профессиональная услуга, предполагающая исполнение только внешними специалистами.

Саврука А., Красюк Р. рассматривают консультирование как "сервисную услугу (Сервис - это особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания услуг, востребованных отдельными людьми, социальными группами или организациями) [40], обеспечивающую клиента независимым и объективным

советом, предоставляемую специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании-клиента». По мнению отечественных ученых главной характеристикой консультанта является его *независимость*, что является определяющим признаком понятия консультационная деятельность.

М.И. Кныш отмечает, что консультирование определяется как деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций, физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития [20]. М.И.Кныш представляет главной характеристикой консультационной деятельности – *профессионализм* при оказании услуг.

Все приведенные выше подходы раскрывают простейшую модель консультационной деятельности. Первоначальной здесь является информация, на которую ссылается консультант (исполнитель услуги), а на основании имеющихся у него данных делаются различные заключения с использованием логических выводов. Результатом же консультационной деятельности выступает *переработанная информация*, получаемая заказчиком.

Исследуя соотношение понятий "информация" и "консультация" следует отметить, что основной обязанностью исполнителя при оказании консультационной услуги, в отличие от информационной, является осуществление *разъяснения* существующих норм применительно к заданному объекту, *выработке рекомендаций* для определенного объекта любому обратившемуся лицу (заказчику) в соответствии с его запросом и иными условиями, предусмотренными договором. В.В. Худолеев также под консультационной деятельностью считает обработку информации и ее предоставление в форме справок, заключений, консультаций [50].

Напрашивается вывод о том, что информация включает в себя только сведения, в то время как консультация состоит из выработки и передачи знаний, что свидетельствует о том, что консультация не тождественна.

Экономический словарь и юридическая энциклопедия рассматривают определение «консультирование» через понятие «консалтинг». Считаем необходимым уточнить понимание выделенных понятий в связи с их возможной исследовательской тождественностью.

В экономическом словаре можно найти такое определение: «консалтинг (англ. toconsult -советовать, принимать в соображение) - деятельность специализированных фирм по консультированию производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций» [37; с. 184].

В зарубежной литературе учеными отмечается, что консалтинг - это оказание помощи: личные отношения, установленные между двумя и более людьми, пытающимися решить проблему или разработать план (клиент), и одним или большим количеством лиц, старающихся помочь им в этом деле(консультант) [24].

Вышеизложенные определения позволяют говорить о консалтинге как о виде предпринимательской деятельности по предоставлению советов специалистами тем, кто в них нуждается.

Российские исследователи рассматривают консалтинг как вид предпринимательской деятельности, при этом считая возможных выделять несколько направлений: подбор, оценку и обучение кадров, разработку управленческих нововведений, минимизацию налогов, организационное проектирование, исследование и прогнозирование рынка. Представленная точка зрения является неполной, если рассматривать ее с учетом позиции субъекта, который является доминирующим в консалтинговой деятельности.

Наиболее полно может быть представлено определение консалтинга, «как профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в решении проблем и функционировании их развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений» данное А.П. Посадским и С.В. Хайнишем. Под термином «консалтинг» они также рассматривают « всю совокупность оказываемых хозяйственным руководителям услуг по экономике и управлению» [37]. С представленным мнением соглашается Г.И.Маринко, говоря о консалтинге как о виде профессиональных услуг [26].

Рассматривая консалтинг с точки зрения расширения субъективного состава, то более полное определение дал А. Балыкин «консалтинг – это консультирование производителей, продавцов, покупателей в сфере технологической, технической, экспертной деятельности; услуги по исследованию и прогнозированию рынка, разработке маркетинговых программ и т.п., предоставляемые специализированными консалтинговыми компаниями [9]. И.В. Мишурова, Н.А. Лысенко считают, что «консалтинг - это очень широкое понятие, и ввиду этого оно мало что объясняет, ибо любая помощь клиенту при решении проблем, возникающих в ходе его деятельности, имеет право называться консалтингом» [37; с. 14].

В юридической энциклопедии консалтинг рассматривается как консультирование в предпринимательской деятельности производителей, продавцов и покупателей по экономическим и другим хозяйственно-правовым вопросам, в том числе в сфере внешнеторговой деятельности [26].

При определении консалтинга можно рассматривать содержание деятельности, которую можно расширить от помощи руководителям в решении проблем и внедрении достижений науки и передового опыта, до оказания профессиональных услуг другого свойства.

Ю. Андреев считает, понятия консультационные и консалтинговые услуги не тождественными, так как «многие современные виды услуг

(консультационные и др.), перечисленные в гл. 39 ГК РФ, а также услуги, не указанные в этой главе (консалтинговые и др.) нуждаются в более тщательном подробном регулировании» [7; с. 128].

Под консалтингом в социологическом плане В.Ю. Забродин понимает "...деятельность по совершенствованию управления, направленную на выполнение и создание предпосылок развития и реализации резервов человеческого фактора в интересах эффективного достижения конечного результата, основанную на системном социологическом анализе и безусловном признании имманентной внутренней активности субъектов, социальных процессов и явлений" [37; с. 9].

Можно рассмотреть точку зрения Европейской федерации ассоциации консультантов по экономике и управлению (FEACO), которые считают, что управленческий консалтинг - это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей, рекомендаций соответствующих мер и помощи в их реализации" [36].

Таким образом, «консалтинговая деятельность» и «консультационная деятельность» являются тождественными и синонимичными понятиями.

В дальнейшем мы будем придерживаться определения представленного в Концепции Закона о консультационной деятельности Российской Федерации, представляющего, что консультационная (консалтинговая) деятельность - это совокупность услуг, связанных с интеллектуальной профессиональной деятельностью консультантов (группы консультантов), в процессе которой консультант предоставляет объективные и независимые советы и рекомендации, направленные на обслуживание потребностей клиентов.

Обозначенное представление о консультационной деятельности можно быть реализовано в виде обобщенной модели (рис.1.)

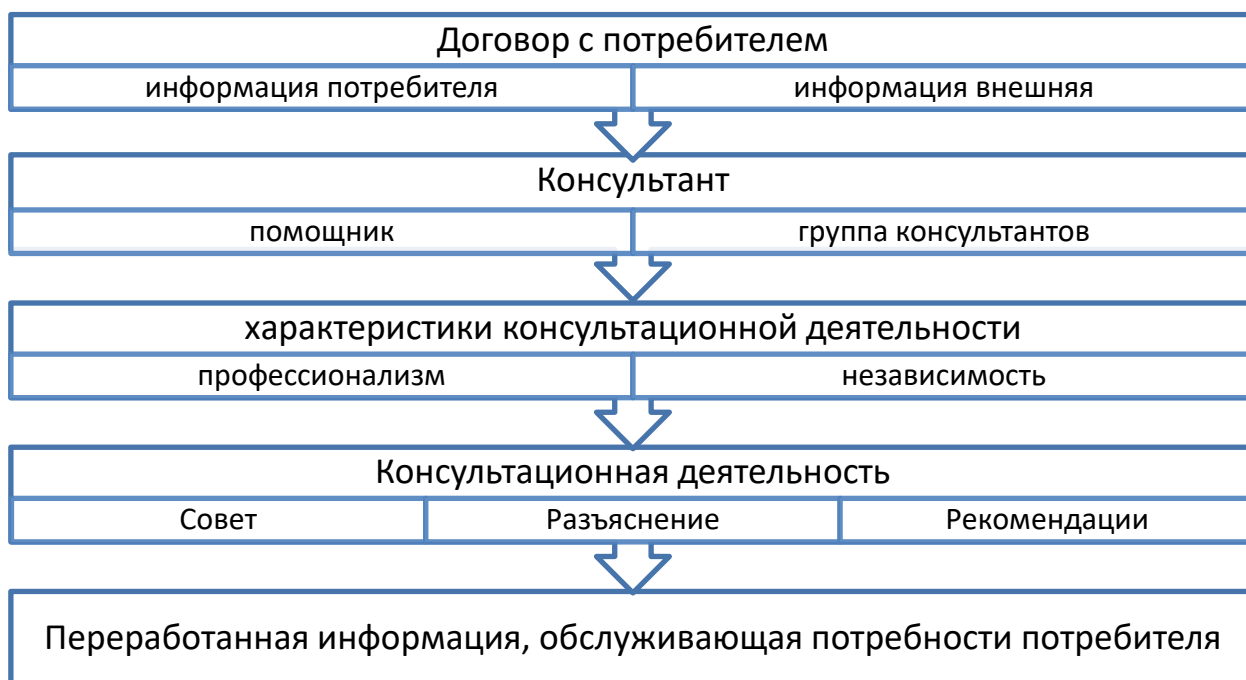


Рис.1. Обобщенная модель консультационной деятельности  
(по определению Ситдиковой Л.Б.)

Консультационная деятельность основана на профессиональных взаимоотношениях обладающего знаниями и информацией эксперта и потребителя (клиента), у которого есть проблемы и потребности. Консультант оказывает помощь клиенту в повышении эффективности его деятельности путем предоставления информации и рекомендаций.

При этом консультационная деятельность представляется нами как особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания услуг, востребованных отдельными людьми, социальными группами или организациями.

Консультационная деятельность представляет собой последовательную серию действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, обслуживания потребности потребителя (клиента).

Целью консультационной деятельности является переработка информации, обслуживающей потребности потребителя (клиента).



Предметом консультационной деятельности является планируемый и управляемый процесс изменения организации, позволяющий максимально реализовывать ее цели, при сохранении адекватности требованиям изменяющейся среды[53].

Эффективность консультирования отражает его результативность в достижении поставленных целей. Направления оценки результативности консультирования: преимущества, получаемые клиентом; процесс консультирования; преимущества, получаемые консультационной фирмой. Результаты сотрудничества по консультационному проекту можно условно разделить на две группы: прямые и косвенные [50].

В соответствии с межличностными взаимоотношениями, в которые вступает консультант, можно выделить несколько целевых ориентиров консультационной деятельности:

- помочь другому человеку более умело решать проблемы;
- помочь другому человеку снять напряженность и разочарование, за которыми скрываются важные вопросы или факты;
- помочь другому человеку более ответственно относиться к собственной жизни быть активным в достижении поощряемых результатов[50].

При этом под консультантом понимается физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе.

Консультант должен обладать высоким уровнем знаний и умений в той сфере, в которой он будет консультировать. Он должен обладать аналитическими и диагностическими навыками и при этом творчески подходить к решению проблем клиента (потребителя).

Под потребителем (клиентом) понимается любое физическое или юридическое лицо, которое обратилось к консультанту за помощью в разрешении проблемы, на основе заключенного договора на оказание

консультационных услуг. Клиент должен предоставить консультанту необходимую информацию о сути проблемы.

Методический инструментарий (методическая база) консультационной деятельности представляет собой совокупность методик, которые могут подразделяться на:

1. Методы взаимодействия с сотрудниками компании-клиента с целью внедрения знаний и разработок в клиентскую организацию.

2. Методы интеллектуальной деятельности, необходимые для анализа проблем и разработки решений[50].

Консультационная деятельность может быть построена в виде набора мероприятий:

- консультации в режиме «вопрос – ответ»;
- консультации в форме дискуссии, обсуждения проблем, причин их возникновения, возможных мер по устранению;
- письменные ответы на поставленные вопросы;
- письменные аналитические обзоры литературы, нормативных документов, практики;
- экспресс-анализ ситуации, определение направлений вмешательства;
- углубленный анализ ситуации, выявление истинных, глубинных причин трудностей предприятия;
- структурирование задач, поиск решений, анализ альтернатив, разработка рекомендаций, экспертные оценки и заключения.

Консультационную деятельность можно разделить на несколько наборов действий (мероприятий), каждый из которых может считаться отдельным консультационным проектом со своими целями и задачами, путями их решения, методами работы и итоговыми результатами.

В консультировании широко применяются методы, разработанные в социологии, психологии, статистике, математике и других науках. При этом каждый консультант, специализирующийся в конкретной области, имеет свое видение решения проблемы, что говорит о богатстве методического

инструментария. Поскольку методы являются основой конкурентных преимуществ консультанта, то они держатся в секрете. Но становятся доступными по мере их использования и передачи клиенту в процессе обучения и совместной работы при решении проблемы.

В настоящее время консультационная деятельность представляет собой несколько больших направлений:

- консалтинговое,
- исследовательское;
- научно-прикладное;
- по повышению эффективности постановки и достижения целей развития организаций;
- бизнес-консультирование;
- консультирование некоммерческих (государственных, общественных, политических, межнациональных, профессиональных ассоциаций и т.п.) структур.

Консультационная деятельность занимает главенствующее место на рынке консультативных услуг. Однако, консультационная деятельность находится в постоянной конкуренции с юридическими, маркетинговыми, финансовыми и экономическими услугами, консультационной деятельностью по управлению бизнесом и человеческими ресурсами («humanresourcesdevelopment»).

Рассмотрим несколько дополняющих друг друга подхода к реализации консультационной деятельности в соответствии с ее главными характеристиками: функциональный и профессиональный.

*Функциональный подход* рассматривает консультационную деятельность как любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это. Т.е., консультант является помощником, и допускает, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу.

*Профессиональный подход* рассматривает консультационную деятельность как особую профессиональную службу, работающую по контракту и оказывающую услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, обладающих профессиональными знаниями и навыками, которые помогают организации-клиенту выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений [37].

Становление консультационной деятельности как бизнеса основано на чувстве постоянного неудовлетворения предпринимателя (бизнесмена, руководителя), не проходящего желания совершенствовать свои методы управления. С другой стороны всегда существовала необходимость выявления и описания различных методов и принципов консультирования.

Желание совершенствовать методы управления обусловило необходимость использования различных методов познания изучаемого объекта.

## 1.2. Моделирование как метод познания изучаемого объекта

Моделирование в научных исследованиях стало применяться еще в глубокой древности и постепенно захватывало все новые области научных знаний: техническое конструирование, строительство и архитектуру, астрономию, физику, химию, биологию и, наконец, общественные науки. В настоящее время моделирование приобрело общенаучный характер и применяется в исследованиях живой и неживой природы, в науках о человеке и обществе.

Главная особенность моделирования в том, что это метод опосредованного познания с помощью объектов-заместителей. Модель выступает как своеобразный инструмент познания, который исследователь ставит между собой и объектом и с помощью которого изучает интересующий его объект. Именно эта особенность метода моделирования

определяет специфические формы использования абстракций, аналогий, гипотез, других категорий и методов познания.

То есть инструментом моделирования является «модель» рассмотрим это понятие с точки зрения применимости к объекту исследования.

*Модель* - это такой материальный или мысленно представляемый объект, который в процессе исследования замещает объект-оригинал так, что его непосредственное изучение дает новые знания об объекте-оригинале. Под моделирование понимается процесс построения, изучения и применения моделей. Оно тесно связано с такими категориями, как абстракция, аналогия, гипотеза и др. Процесс моделирования обязательно включает и построение абстракций, и умозаключения по аналогии, и конструирование научных гипотез.

Возможности модели обусловлены наличием существенных характеристик (признаков) изучаемого объекта-оригинала. В связи с этим необходимо проанализировать достаточную меру сходства оригинала и модели. Очевидно, что модель не является полностью тождественной оригиналу, иначе модель и есть – оригинал. То есть между оригиналом и моделью должны быть отличия, которые и будут характеризовать отношения между объектом исследования и исследователем.

Австрийский логик Курт Гедель доказал две знаменитые теоремы о неполноте и непротиворечивости формальных систем [10], которые утверждают, что в логико-математических системах принципиально невозможно формализовать всю содержательную часть, т.е. любая система аксиом является неполной и то, что невозможно доказать непротиворечивость формальной системы средствами самой этой системы.

Таким образом, изучение одних сторон моделируемого объекта исследования (управленческое консультирование) осуществляется ценой отказа от отражения других сторон. Поэтому любая модель отражает оригинал в ограниченном смысле, характеризующем исследователя (его компетентность). Для одного объекта исследования может быть построено несколько моделей (сколько угодно), концентрирующих внимание на

определенных сторонах исследуемого объекта или же характеризующих объект исследования с разной степенью детализации.

В. А. Штофф отмечает, что здесь со словом «модель» связаны два близких, но несколько различных понятия. Под моделью в широком смысле понимают мысленно или практически созданную структуру, воспроизводящую часть действительности в упрощенной и наглядной форме. Модель в этом смысле выступает как некоторая идеализация, упрощение действительности, хотя сам характер и степень упрощения, вносимые моделью, могут со временем меняться. В более узком смысле термин "модель" применяют тогда, когда хотят изобразить некоторую область явлений с помощью другой, более хорошо изученной, легче понимаемой [56].

Таким образом, в этих двух случаях *под моделью* понимается либо конкретный образ изучаемого объекта, в котором отображаются реальные или предполагаемые свойства, строение и т.д., либо другой объект, реально существующий наряду с изучаемым и сходный с ним в отношении некоторых определенных свойств или структурных особенностей. В этом смысле модель – не теория, а то, что описывается данной теорией – своеобразный предмет данной теории. Модель является искусственно созданным объектом в виде схемы, физических конструкций, знаковых форм или формул, который, будучи подобен исследуемому объекту (или явлению), отображает и воспроизводит в более простом и обобщенном виде структуру, свойства, взаимосвязи и отношения между элементами этого объекта.

Подчеркивая данные свойства модели, К. Леви-Строс писал: «Во-первых, модель представляет характер объекта. Она состоит из таких элементов, что любая модификация одного из них влечет за собой модификацию всех остальных. Во-вторых, все модели принадлежат к одной группе преобразований, причем каждая соответствует другой модели из той же группы, так что ансамбль этих преобразований составляет группу моделей. В-третьих, свойства, отмеченные выше, позволяют предвидеть, как

будет реагировать модель в случае изменения одного из ее элементов. Наконец, модель должна быть сконструирована таким образом, чтобы ее функционирование соответствовало всем наблюдаемым фактам» [10].

Главная особенность моделирования в том, что это метод опосредованного познания с помощью объектов-заместителей. Модель выступает как своеобразный инструмент познания, который исследователь ставит между собой и объектом и с помощью которого изучает интересующий его объект. Именно эта особенность *метода моделирования* определяет специфические формы использования абстракций, аналогий, гипотез, других категорий и методов познания.

Необходимость использования метода моделирования определяется тем, что многие объекты (или проблемы, относящиеся к этим объектам) непосредственно исследовать или вовсе невозможно, или же это исследование требует много времени и средств.

Процесс моделирования включает в себя три основных элемента:

- 1) субъект (исследователь),
- 2) объект исследования (управленческое консультирование),
- 3) модель, демонстрирующую отношения познающего субъекта и познаваемого объекта (алгоритм управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузе).

Моделирование можно классифицировать по некоторым признакам, в соответствии с которыми выделены различные типы моделей:

- по способу построения (форма модели) выделяются материальные (образные, знаковые, смешанные) и идеальные модели,
- по качественной специфике (содержание модели).

Можно рассматривать виды моделей на:

- функциональные;
- структурные;
- структурно-функциональные.

Например, в экономических исследованиях чаще применяются структурные модели, поскольку для планирования и управления большое

значение имеют взаимосвязи подсистем. Типичными структурными моделями являются модели межотраслевых связей. Функциональные модели широко применяются в экономическом регулировании, когда на поведение объекта воздействуют путем изменения.

Один и тот же объект может описываться одновременно и структурой, и функциональной моделью. Так, например, для планирования совершенствования образовательной системы используется структурная модель, а на вузовском уровне каждая образовательная организация может выполнять свою функцию и соответственно может быть представлена функциональной моделью.

Модели также могут быть дискриптивными и нормативными. Дискриптивные модели отвечают на вопрос: как это происходит? или как это вероятнее всего может дальше развиваться? Они только объясняют наблюдаемые факты или дают вероятный прогноз. Нормативные модели отвечают на вопрос: как это должно быть? Они предполагают целенаправленную деятельность.

Классифицировать модели можно по характеру отражения причинно-следственных связей:

- жестко детерминистские;
- модели, учитывающие случайность и неопределенность.

При этом учитывается неопределенность, описываемую вероятностными законами, и неопределенность, для описания которой законы теории вероятностей неприменимы. Второй тип неопределенности гораздо более сложен для моделирования. Именно к такому типу модели относится объект нашего исследования (моделирование образовательного процесса).

Можно рассматривать модели по способам отражения фактора времени: статические и динамические. Статическая модель характеризуется одним моментом или периодом времени. Динамические модели характеризуют изменения процессов во времени.



Классифицировать модели можно по длительности рассматриваемого периода времени: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Б. А. Глинский наряду с обычным делением моделей по способу их реализации, предлагает делить и по характеру воспроизведения сторон оригинала: субстанциональные, структурные, функциональные, смешанные [8].

В соответствии с выделенными классификациями можно представить сущность процесса моделирования.

Под *моделированием* будем понимать метод исследования объектов познания на основе построения и изучения их модели. Моделирование есть построение и изучение моделей реально существующих предметов и явлений и конструируемых объектов для определения их характеристик. Оно тесно связано с такими категориями, как абстракция, аналогия, гипотеза и др. Процесс моделирования обязательно включает и построение абстракций, и умозаключения по аналогии, и конструирование научных гипотез.

Наиболее полным, на наш взгляд, определением моделирования, является определение Г.В. Суходольского, трактующего его «как процесс создания иерархии моделей, в которой некоторая реально существующая система моделируется в различных аспектах и различными средствами»[38].

Исходя из вышесказанного *моделирование – это построения и изучение модели объекта исследования, которая отображает и воспроизводит в более простом и обобщенном виде структуру, свойства, взаимосвязи и отношения между элементами этого объекта.*

Моделирование может быть:

- предметным (исследование объекта на модели основных геометрических, физических, динамических, функциональных его характеристик),
- физическим (воспроизведение физических процессов),
- предметно-математическим (исследование физического процесса путем опытного изучения каких-либо явлений иной физической природы, но

описываемых теми же математическими соотношениями, что и моделируемый процесс),

- знаковым (расчетное моделирование, абстрактно-математическое).

Таким образом, для изучения объекта исследования мы будем осуществлять предметно-функциональное моделирование, которое должно отвечать следующим требованиям: построенная модель должна обнаруживать некоторое сходство с объектом исследования и благодаря этому сходству, вместо объекта исследуется модель (объект замещается моделью).

Для понимания сущности моделирования важно не упускать из виду, что моделирование - не единственный источник знаний об объекте. Необходимо учитывать это не только на этапе построения модели, но и на завершающей стадии, когда происходит объединение и обобщение результатов исследования, получаемых на основе многообразных средств познания.

Моделирование *циклический процесс*. Это означает, что за первым четырехэтапным циклом может последовать второй, третий и т.д. При этом знания об исследуемом объекте расширяются и уточняются, а исходная модель постепенно совершенствуется. Недостатки, которые обнаружили после первого цикла моделирования, обусловленные малым знанием объекта и ошибками в построении модели, можно исправить в последующих циклах. В методологии моделирования, таким образом, заложены большие возможности саморазвития [7].

При осуществлении моделирования одним из основных этапов является необходимость определения его истинности, то есть при построении модели исследуемого объекта, нужно определить соотношение наших знаний и объективной действительности. На этом этапе требуют уточнения условия существования модели, условия на основе которых модель того или иного типа воспроизводит изучаемое явление. Например, условия сходства модели и объекта в моделировании, основанном на аналогиях, в которой выражаются

их общие закономерности, являются более общими, более абстрактными. При осуществлении моделирования приходится балансировать на границе полноты и валидности представления элементов объекта исследования. Под валидностью при этом мы понимаем то, что близко к достоверности, адекватности, но не тождественно истине. Всесторонний анализ выявляемых расхождений между действительностью и моделью, сопоставление результатов по модели с результатами, полученными иными методами, помогают выработать пути коррекции моделей.

При осуществлении моделирования рассматривается вопрос о некоторой системе условий, в рамках которой достигается отождествление объекта и модели. Чем точнее будет описана эта система, тем более точное отождествление достигается. Такая система условий называется *интервалом моделируемости*. Об интервале моделируемости говорят тогда, когда можно чем то пренебречь при осуществлении моделирования: условиями, элементами, отношениями. При моделировании всегда сознательно отвлекаются от некоторых сторон, свойств и даже отношений. Изначально закладывается не сохранение сходства между моделью и оригиналом по ряду параметров. Поэтому реализация построенной модели есть практическое доказательство истинности модели.

Практическая ценность моделирования в любом исследовании в основном определяется ее адекватностью изучаемым сторонам объекта, а также тем, насколько правильно учтены на этапах построения модели основные принципы моделирования – наглядность, определенность, объективность, которые во многом определяют как возможности и тип модели, так и ее функции.

Отсюда значит, что практическая реализация модели является необходимым условием ее построения. Если модель не будет реализована, то нет необходимости ее строить.

Нельзя переоценивать возможности моделирования, но вместе с тем, однозначно необходимо его применение в конкретной, возможно консультационной области, с учетом разумных ограничений.

Моделирование сложных явлений социальной сферы, в том числе образовательного процесса, связано с фундаментальной проблемой полноты каждой сконструированной модели. Никакая модель, даже очень сложная, не может дать полного представления об изучаемом объекте исследования и точно предсказать его развитие или описать траекторию движения в каком-то собственном пространстве [7]. Поэтому эффективнее выделить один из основных аспектов представления изучаемого явления, в частности, при моделировании образовательного процесса - управленческий.

### 1.3. Моделирование образовательного процесса как управленческая проблема

Моделированием образовательного процесса в различные периоды развития образования занималось немалое количество исследователей. В связи с необходимостью рассмотрения управленческих проблем в образовании, рассмотрим несколько основных, общепринятых точек зрения на процесс его моделирования.

На протяжении всего периода развития системы образования происходит постоянное его движение, изменение и трансформация, в силу ряда объективных и субъективных причин, результатом которого является преобразование его содержания, структуры, состояния в новый уровень существования. Таким образом, синергетические процессы в образовательной системе неизбежны всегда. Предпосылки, причины и факторы этого синергетического процесса определяют условия, содержание и структуру модели образовательного процесса.

Моделирование в образовательной сфере представляет собой один из ключевых методов анализа при исследовании образования - сложной, многоэлементной системы, функционирование которой определяется большим количеством внутренних и внешних факторов. Моделирование в сфере образования, в соответствии с принципом неопределенности и сложности, должно обеспечиваться отбросом многих несущественных для исследования факторов, благодаря чему появляется возможность

сконцентрировать внимание на наиболее значимых элементах и способах их взаимодействия [4].

В результате применения моделирования образовательного процесса, его модель приобретает свойства концептуального инструмента, с помощью которого можно осуществлять управленческие функции по отношению к моделируемому процессу. Модифицируя элементы образовательной системы и отношения между ними, можно предсказывать те изменения, которые могут происходить в системе. Именно с этим связана управленческая ценность метода моделирования при исследовании образовательного процесса.

В настоящее время в системе образования сложилась ситуация, когда управляющая функция является надсистемным элементом, инородным и иногда чуждым. Складывается впечатление, что управляющая система дистанцируется от образовательного процесса. Отдельные акты и даже программы, принимаемые вне общего контекста, еще больше обостряют возникшее противоречие, которое, в свою очередь, становится причиной проблем образовательных систем разного уровня, в том числе и в образовательных организациях. Однако, при использовании метода моделирования образовательного процесса мы можем увидеть всю его целостность только с учетом всех функций, включая управленческую [10].

Менеджер, изучая образовательный процесс как целостное образование, проводя его системный анализ, выделяет составляющие, устанавливает положительные взаимосвязи, находит проблемы и устанавливает направления развития. И наука, и практика признают, что выявление закономерностей, противоречий возможно с помощью моделирования. Однако известно, что бездумное стремление перенимать и внедрять модели управления других, механически переносить их структуры к собственной системе, не учитывая социокультурных особенностей - дело бесполезное и бесперспективное. Поэтому моделирование становится функцией управления только при условии разработки собственной модели образовательного процесса. Тогда функция моделирования является средством, механизмом, инструментарием регулятивного воздействия

специфику изменений в управленческой философии, при которой руководитель влияет не на сам процесс, а лишь на условия, которые нужно менять [6].

Рассмотрим несколько аспектов управленческой проблемы моделирования образовательного процесса.

Во-первых, моделирование образовательного процесса предлагает спроектированную модель, включающую в себя структуру и содержание процесса управления образовательным процессом.

Во-вторых, благодаря моделированию образовательного процесса менеджер возможность свести к минимуму управленческие эксперименты и пользоваться методами предварительного диагностирования согласно разработанной модели и целевых ориентаций.

В-третьих, при моделировании образовательного процесса возникает необходимость определения конкретизированной общей цели. Если в традиционной теории управления образовательным процессом проблема цели более волнует теоретиков, то при моделировании это является одним из центральных вопросов именно для менеджера, которое рассматривается в двух аспектах: диагностического целеполагания и объективного контроля за образовательным процессом, развития личности учителя и ученика в целом и поэтапно.

В-четвертых, благодаря учету управленческой функции при моделировании образовательного процесса реализуется важный принцип - принцип целостности (структурной и содержательной) всего образовательного процесса. Принцип целостности позволяет достигать ощутимых результатов благодаря гармоничному взаимодействию элементов модели на срок ее действия.

И наконец, только практический опыт внедрения и использования модели дает возможность менеджеру реализовать управленческие умения: изучать, анализировать и оценивать потенциал всех элементов образовательного процесса, выделять главные и второстепенные противоречия и устанавливать причинные связи между ними, определять цель, иерархию задач, средства и пути их решения, учитывая возможные

последствия взаимодействия всех участников образовательного процесса, планировать взаимодействия элементов согласно предложенной цели, оценивать степень выполнения решений, сравнивая их с имеющимися результатами, корректировать управляющее воздействие на развитие образовательного процесса по созданной модели.

Использование моделирования образовательного процесса с целью повышения эффективности управления является неисчерпаемым источником развития системы образования, где представляется возможность увидеть и свести до минимума различия между общими управленческими теориями, которые пропагандируются и конкретными, апробированными на практике [15].

Моделирование образовательного процесса может быть охарактеризовано кибернетическим понятием *моделирование сложных систем*. Наиболее распространено понимание системы как совокупности элементов, находящихся во взаимодействии и образующих некоторую целостность, единство. Важным качеством любой системы является эмерджентность - наличие таких свойств, которые не присущи ни одному из элементов, входящих в систему. Поэтому при моделировании образовательного процесса недостаточно пользоваться методом их расчленения на элементы с последующим изучением этих элементов в отдельности. Одна из трудностей моделирования образовательного процесса в том, что почти не существует в нем таких объектов, которые можно было бы рассматривать как отдельные (внесистемные) элементы.

При моделировании образовательного процесса существенным параметром является используемая исходная информация об элементах и условиях модели. Она может быть разделена на две категории: о прошлом развитии и современном состоянии объектов и о будущем развитии объектов, данные об ожидаемых изменениях их внутренних параметров и внешних условий (прогнозы). Вторая категория информации является результатом самостоятельных исследований, которые также могут выполняться посредством моделирования [17].

Сложность моделирования образовательного процесса определяется количеством входящих в нее элементов, связями между этими элементами, а также взаимоотношениями между процессом и внешней средой, объективными и субъективными факторами.

Как мы уже рассматривали выше, именно сложные объекты представляют наибольший интерес для моделирования; именно здесь моделирование может дать результаты, которые нельзя получить другими способами исследования.

Моделирование образовательного процесса позволяет выделить по крайней мере, четыре аспекта характеризующих его как управленческую проблему. Моделирование позволяет:

1. Совершенствовать систему информации, необходимой для эффективного управления. Моделирование образовательного процесса позволяет упорядочить систему информации, выявлять недостатки в имеющейся информации и вырабатывать требования для подготовки новой информации или ее корректировки. В связи с этим при моделировании образовательного процесса мы можем показать клиенту (потребителю, руководителю образовательной организации) увидеть и изменить те информационные элементы и условия, которые помогут совершенствовать процесс управления.

2. Интенсифицировать управление. Моделирование образовательного процесса позволяет повысить точность управленческих приемов за счет оптимизации и/или изменения элементов объекта, тех условий и факторов, которые могут мешать эффективности управления.

3. Повысить глубину анализа управленческих проблем. При структурном моделировании образовательного процесса значительно усиливаются возможности анализа конкретного взаимодействия на отдельные субъекты модели; изучения многих факторов, оказывающих влияние на образовательный процесс, оценки последствий изменения условий развития образовательного процесса и т.п.

4. Решить принципиально новые(инновационные) задачи. Моделирование образовательного процесса позволяет увидеть возможности



структурных, содержательных и иных изменений в управлении. Возможности надстройки и переформатирования моделирования образовательного процесса, улучшения и его изменения с целью создания инновационного характера управления являются важнейшей современной проблемой исследовательского характера. Возникновение нового возможно там, где предоставлены большие возможности, где имеется свобода выбора. В соответствии с принципом избыточности, благодаря которому возникающие новые элементы сохраняются все, независимо от того, имеются ли ближайшие перспективы включения их в сложившуюся систему.

Представить возможности, новые элементы, свободу выбора – это важнейшая характеристика управленческого консультирования при моделировании образовательного процесса [25].

Управленческое консультирование при моделировании образовательного процесса должно носить опережающий, превентивный характер, в силу постоянных изменений в сфере образования, повышения требований и изменения потребностей всех субъектов, участвующих в процессе.

Под управленческим консультированием в образовательной сфере в дальнейшем мы будем понимать предоставление руководителю образовательной организации совокупность услуг, связанных с интеллектуальной профессиональной деятельностью консультанта/ов, направленных на удовлетворение потребностей субъектов образовательного процесса.

Одним из условий управленческого консультирования при моделировании образовательного процесса является не только практическая реализация, но и самое главное оперативность управленческих решений при осуществлении и выработке рекомендаций и нормативно-правовых актов.

В силу неопределенности и сложности образовательных систем управленческое консультирование при моделировании образовательного процесса может включать в себя возможности построения модели с учетом принципов синергетики. В данном случае, целью консультанта будет являться выработка рекомендаций по согласованному взаимодействию всех

элементов образовательного процесса, которое бы обеспечило и функционирование элементов и их существование в целом, обеспечило сохранение и развитие образовательного процесса, создание условий для развития коммуникативных связей между элементами.

Задачами управленческого консультирования при моделировании образовательного процесса на основе использования синергитического подхода, являются задачи оптимизации взаимодействия исключаящих друг друга процессов сохранения и изменения, происходящих в образовательном пространстве. Критерием этой оптимизации будет мера обеспечения развития субъектов образовательного пространства, путем предоставления свободы выбора.

Искусство управленческого консультирования моделирования образовательного процесса состоит в том, чтобы обеспечить развитие многообразия всех аспектов развития элементов и сохранить одновременно стабильность его структуры. Это возможно только в том случае, когда эти принципы будут использоваться как дополняющие, взаимообуславливающие, а не исключаящие друг друга. Необходимо, чтобы управленческое консультирование при моделировании образовательного процесса предвидело возникновение новых элементов, поддерживало гибкость, вариативность связей между элементами, сохраняло определенную меру их свободы, что является важнейшим условием развития объекта изучения.

Выделение управленческой проблемы моделирования образовательного процесса является неисчерпаемым источником развития системы образования. Благодаря использованию этого метода познания, представляется возможность увидеть и свести до минимума различия между общими управленческими теориями, которые сейчас широко представлены в литературе и конкретными моделями, апробированными на практике, с указанием данных об ожидаемых изменениях внутренних параметров и внешних условий объекта (образовательного процесса).

### **Выводы по 1 главе:**

1. Консультационная деятельность помогает руководителям анализировать и решать задачи, которые ставятся перед организациями внешними и внутренними требованиями. Она может быть представлена совокупностью услуг, связанных с интеллектуальной профессиональной деятельностью консультантов (группы консультантов), в процессе которой консультант предоставляет объективные и независимые советы и рекомендации, направленные на обслуживание потребностей клиентов.

2. Под моделированием объекта исследования мы будем понимать процесс построения и изучения модели объекта исследования, которая отображает и воспроизводит в более простом и обобщенном виде структуру, свойства, взаимосвязи и отношения между элементами этого объекта.

3. Под управленческим консультированием в образовательной сфере мы понимаем предоставление руководителю образовательной организации совокупности услуг, связанных интеллектуальной профессиональной деятельностью консультанта/ов, направленных на удовлетворение потребностей субъектов образовательного процесса.

## Глава 2. Разработка алгоритма управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузе

### 2.1. Особенности управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузе

Управленческое консультирование администрации образовательных организаций становится постоянным явлением современной действительности, так как оно необходимо для помощи в преодолении изменений, нововведений, происходящих каждый день, а значит в необходимости проектирования и моделирования важнейших процессов жизнедеятельности.

Изучение деятельности образовательных организаций позволяет сделать вывод о том, что менеджменту этих организаций сейчас крайне сложно разобраться в колоссальном объеме постоянно обновляющейся информации, связанной с экономической, юридической, управленческой, психолого-педагогической, социальной и другими сторонами их деятельности. Это обуславливает особенности управленческого консультирования в сфере образования, необходимость в том, чтобы кто-то обобщал все эти сведения, новинки информации и на основании реальных достижений науки и практики давал актуальные рекомендации и консультации.

Моделирование даёт возможность руководящему менеджменту апробировать сложную, неструктурированную или слабоструктурированную ситуацию, не экспериментируя на людях [55].

Повышение ценности управленческого консультирования в сфере образования зависит от возможности моделирования тех проблем и задач, развитие, которых актуально и необходимо именно в данный жизненный момент организации.

Выделяют несколько тенденций, обуславливающих в настоящее время *особенности* управленческого консультирования в сфере образования:

- постоянно меняющиеся условия и требования нормативно-правового и научно-методического характера, предъявляемые к образованию,
- изменения в образовательных потребностях субъектов образовательного процесса;
- кризис человеческих ресурсов, проявляющийся в частности, недостаточном учете в образовательном процессе особенностей этнических меньшинств, мигрантов, людей с ограниченными особенностями и возможностями развития и др.;
- наличие консалтинговых возможностей работников различного ранга, проявляющееся в том, что многие из этих работников имеют потенциальные навыки консультантов, тренеров, преподавателей, инструкторов, советников и при соответствующем обучении могут выполнять функции внутренних экспертов.

Роль управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса вуза заключается в том, чтобы использовать построенную модель в качестве рабочего инструмента, позволяющего руководящему менеджменту отчетливо увидеть внутреннюю структуру процесса, систему влияющих на него факторов, ресурсного обеспечения развития и на основе выявленных тенденций развития, экстраполируя их на будущее и внося изменения и в саму структуру, и в условия его функционирования, мысленно прогнозировать и «проигрывать» возможности и последствия разных вариантов нововведений [17].

Консультирование в образовании само по себе имеет множество особенностей, так как сами образовательные структуры оказывают услуги по консультированию различных организаций и групп населения. При этом персонал образовательного учреждения может быть потенциальным клиентом консультационных услуг в сферах профессионального роста, личностного развития, помощи в преодолении изменений, введением новых структур управления образовательным учреждением и прочего[37; с.76].

На данный момент перспективными областями сотрудничества в сфере высшего образования и консультирования можно выделить:

- проведение различного рода исследований (социологических, маркетинговых и т.п.) ;
- правовое обеспечение образовательной деятельности в учреждениях высшего образования;
- научно-методическое сопровождение образовательного процесса, в том числе процедур лицензирования и аккредитации деятельности (государственной, общественной и др.);
- управленческий консалтинг, включая применение средств информатизации систем управления учебным заведением, дистанционное обучение, автоматизация необходимых процессов.

Проведение различного рода исследований чаще проводятся извне, то есть, вышестоящие органы управления направляют исследования в образовательную организацию для достижения поставленных целей. Вузы при этом нуждается больше во внутреннем исследовании и в сравнение ее с другими вузами, чтобы провести диагностику своей деятельности, а так же провести сравнительный анализ образовательного учреждения с другими.

Примером может являться проведение мониторинга эффективности работы вузов с 2011 года по 2016. Данные, полученные благодаря проведению диагностического самообследования позволяют провести управленческое консультирование:

- по моделированию образовательного процесса, нацеленного на его совершенствование, повышение эффективности и результативности;
- по построению модели динамики, изменения 34 показателей деятельности вуза за продолжительный период и ее анализ;
- по изменению нормативно-правовых актов вуза (приказы, положения, эффективный контракт и др.);
- по принятию решения о внедрении новых подходов, технологий и автоматизации в образовательный процесс;
- по проведению сравнительного анализа показателей эффективности среди разных вузов региона, области, среди педагогических вузов России.

Таблица 1

Сравнительные данные *основных показателей* мониторинга эффективности крупнейших вузов г.Екатеринбурга (по данным [www.miccedu.ru/monitoring/](http://www.miccedu.ru/monitoring/))

№	Вузы г.Екатеринбурга	Наименование показателя						
		Образовательная деятельность	Научно- исследовательская деятель- ность	Международная деятельность	Финансово-экономическая деятельность	Зарботная плата ППС	Трудоустройство	Дополнительный показатель
1	УрГУПС	59,76	195,44	2,38	2355	166,7	90	3,33
2	УрФУ	70,89	585,87	5,64	2823,83	222,06		5,2
3	УрГЭУ	62,59	15,62	2,26	1774,38	158,06		2,41
4	УГ Лесотехнический У	54,51	124,88	3,79	2151,89	152,59		4,15
5	УГ аграрный У	56,23	200,23	4,91	2125,25	160,46		64,9
6	РГППУ	64,05		1,97	2117,95	168,3	80	2,83
7	УрГПУ	65,3	72,0	2,1	1954,7	156,2	85	3,5

Таблица 2

Сравнительные данные *дополнительных показателей* мониторинга эффективности крупнейших вузов г.Екатеринбурга  
(по данным [www.miccedu.ru/monitoring/](http://www.miccedu.ru/monitoring/))

№	Вузы г.Екатеринбурга	Средняя зарботная плата ППС (тыс.руб.)	Общая числен- ность работни- ков (без внешних)	Числен- ность приведен- ного контингент а студентов	ППС (без внешних)	Контингент студентов/ ППС (1/10)	Доходы вуза из всех источников (руб.)
1	УрГУПС	47,56	1043	5283	387	13,6	1171729

2	УрФУ	64,16	6995	24199	2535	9,5	8339895
3	УрГЭУ	46,37	1079	4967	453	10,9	996047
4	УГ Лесотехнич.У	43,1	1036	3082	338	9,1	708185
5	УГ аграрный У	46,8	549	2305	187	12,3	418195
6	РГППУ	47,29	855	3498	359	9,7	776862
7	УрГПУ	43,71	1172	5251	426	12,3	957156

Таблица 3

Сравнительные данные *основных показателей* мониторинга эффективности крупнейших педагогических вузов России  
(по данным [www.miccedu.ru/monitoring/](http://www.miccedu.ru/monitoring/))

№	Педагогический вуз	Наименование показателя						
		Образовательная деятельность	Научно-исследовательская деятельность	Международная деятельность	Финансово-экономическая деятельность	Заработная плата ППС	Трудоустройство	Дополнительный показатель
1	Челябинский ГПУ	64,42	89,19	4,07	1873,62	150,55		3,08
2	Московский ПГУ	68,7	161,68	5,16	2872,37	123,71		4,73
3	Томский ГПУ	70,95	179,04	15,45	2532,63	160,37		3,32
4	Оренбургский ГПУ	64,05	64,76	1,33	1629,67	144,91		4,77
5	Пермский ГГПУ	64,05	63,89	0,21	1331,44	140,8	80	5,05
6	УрГПУ	65,3	72,0	2,1	1954,7	156,2	85	3,5

В настоящее время большей популярностью в консультировании образовательных организаций пользуются правовое обеспечение



образовательной деятельности. Это связано с изменениям в правовом обеспечении системы образования в целом. При этом на второй план отходят другие области сотрудничества сфер консультирования и образования.

В своей статье Н.В.Василенко выделяет несколько содержательных направлений развития консультирования в образовании [46; с.79]:

1. Педагогическое консультирование включает в себя: сопровождение детей, подростков и взрослых в образовательном процессе и оказание консультационной помощи им и членам их семей в выборе способов удовлетворения образовательных потребностей и разрешении проблем, связанных с учебно-познавательной деятельностью, а также научно-методическое сопровождение профессиональной деятельности педагогического коллектива.

2. Социально–педагогическое консультирование имеет следующие задачи: соединение усилий учителей, родителей, специалистов по охране прав детей, опеке и попечительству, включение детей и подростков в школьную и общественную жизнь, повышение адаптивных возможностей ребенка в преодолении проблем, имеющих в семье.

3. Психологическое консультирование направлено на решение следующих задач: совершенствование профессионального просвещения, включающего профессиональную пропаганду и профессиональную агитацию, реализация профессиональной диагностики, профессиональной ориентации, профессионального подбора и профессионального отбора, выбор профессии и оценка профессиональной пригодности, обоснованная смена профессиональной деятельности в случае необходимости.

4. Управленческое консультирование. В практической деятельности образовательных учреждений периодически возникают ситуации, требующие привлечения консультантов по управлению. К таким ситуациям относят осуществление крупного инновационного проекта, разработку концепций и программ развития учебного заведения, подготовку и проведение лицензирования образовательных программ, аккредитаций или аттестаций

образовательного учреждения и возникновение кризисных явлений, связанных со снижением спроса на образовательные услуги, недостатком финансирования, изменениями в законодательстве и пр. и требующих быстрого и квалифицированного реагирования.

В таких ситуациях актуальными направлениями консультационной деятельности в образовательной системе становятся:

- помощь в совершенствовании организации образовательного процесса учебных заведений в целом и в отдельных его составных частях;
- правовое и научно-методическое обеспечение международных образовательных проектов с участием образовательных учреждений и органов управления образованием;
- разработка и обновление технологий сопровождения профессионального роста научно–педагогических работников и руководителей учебных заведений; осуществление повышения квалификаций учителей;
- помощь в поиске и рациональном использовании финансовых и информационных ресурсов для осуществления образовательной деятельности.

При управленческом консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинарских занятий, тренингов, деловых игр, учебно-практических пособий, «кейсов» и т.д.

Предварительный этап управленческого консультирования может быть представлен следующими действиями: разработкой стандартной программы, формирование рабочей группы, подготовка участников к групповой работе, обучение методикам и инструментарию решения задач, полное погружение участников в проблематику.

Остановимся на возможных вариантах проблемы развития организации высшего образования.

*Первый вариант.* Организация высшего образования выстраивает свою деятельность через продуманность стратегии развития, где приоритетной целью является удовлетворение образовательных потребностей обучающихся; расширение взаимодействия вуза с партнерами разного уровня и типа; восприимчивость к взаимодействию с другими уровнями образования; интенсивное развитие управленческой структуры через делегирование компетенций и ответственности среднему управленческому персоналу.

*Второй вариант.* Организация высшего образования реализует стратегию выживания, направленную на сохранение образовательной организации. Основными направлениями развития в этом случае являются: ситуативное реагирование на изменение внешней среды. Происходит это, зачастую, в ущерб образовательной деятельности; непоследовательность в планировании образовательной деятельности (необоснованная увлеченность программами, технологиями, причем без ресурсного обеспечения); жесткое директивное управление сверху, боязнь юридической и экономической самостоятельности; фрагментарность информационного поля вокруг администрации, персонала образовательной организации и социально-образовательной среды; неоправданное интенсивное развитие и расширение управленческих структур и пр.

## 2.2. Алгоритм консультационной деятельности по моделированию образовательного процесса в вузе

Социальные системы подвержены многообразию случайных воздействий, они глобальны, и многое в их деятельности подчинено качественным оценкам, не допускающим количественных характеристик. В образовательном процессе особо остро возникают тупиковые ситуации, когда требуется формализовать и прагматично вычислять те или иные

характеристики нормативного регулирования. Однако столь же часто приходится искать истину через прохождение почти некорректных ситуаций, навеянных иррациональным мышлением в процессе духовных исканий.(лурье)

Можно выделить несколько этапов управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса:

1. Постановка проблемы и ее качественный анализ. Необходимо четко сформулировать и понять всеми участниками моделирования сущность проблемы, принимаемые допущения и те вопросы, на которые требуется получить ответы. Этот этап включает выделение важнейших черт и свойств образовательного процесса и абстрагирование от второстепенных; изучение структуры образовательного процесса и основных зависимостей, связывающих его элементы; формулирование гипотез (хотя бы предварительных) , объясняющих поведение и развитие образовательного процесса.

2. Построение модели. Этот этап формализации проблемы, выбор вида модели, выражения ее в виде конкретных элементов, зависимостей и отношений. Обычно сначала определяется основная конструкция (тип, вид) модели, а затем уточняются детали этой конструкции, конкретный перечень параметров, условий, факторов, принципов, форм связей. Таким образом, построение модели подразделяется в свою очередь на несколько стадий. Здесь можно еще раз напомнить, что неправильно полагать, что чем больше фактов учитывает модель, тем она лучше и дает лучшие результаты. То же можно сказать о таких характеристиках сложности модели, как используемые формы зависимостей, учет факторов случайности и неопределенности и т.д. Излишняя сложность и громоздкость модели затрудняют процесс исследования. Нужно учитывать не только реальные возможности, но и сопоставлять трудоемкость моделирования с получаемым эффектом (при возрастании сложности модели прирост затрат может превысить прирост эффекта) .

Одна из важных особенностей моделирования, это возможность применения для решения проблемы уже известные модели. Не нужно сразу

стремиться изобретать модель; вначале необходимо попытаться изучить имеющиеся.

Обеспечение управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса (содержание → структура → функции).

Создание нескольких мягких (гибких) моделей, имеющих последовательный характер. Они подразделяются на структурные уровни по возрастанию сложности описываемого процесса таким образом, что последующий уровень основывается на результатах предыдущего уровня с добавлением необходимой на данном этапе внешней по отношению к модели информации. Социальный аспект учитывается посредством встраивания в модель результатов субъектных и экспертных опросов, направленных на выявление уровня их удовлетворенности.

3. Анализ модели. Целью этого этапа является выяснение общих свойств модели. Наиболее важный момент - доказательство существования решений в сформулированной модели (теорема существования). Если удастся доказать, что задача не имеет решения, то необходимость в последующей работе по первоначальному варианту модели отпадает; следует скорректировать либо постановку проблемы (задачи), либо способы ее формализации. При аналитическом исследовании модели выясняются такие вопросы, как, например, единственно ли решение, какие переменные (неизвестные) могут входить в решение, каковы будут соотношения между ними, в каких пределах и в зависимости от каких исходных условий они изменяются, каковы тенденции их изменения и т.д.

4. Подготовка исходной информации. Реальные возможности получения информации ограничивают выбор моделей, предназначенных для практического использования. При этом принимается во внимание не только принципиальная возможность подготовки информации (за определенные сроки), но и затраты на подготовку соответствующих информационных массивов. Эти затраты не должны превышать эффект от использования дополнительной информации. В процессе подготовки информации широко используются методы теории вероятностей, теоретической и математической статистики. При системном моделировании исходная информация,

используемая в одних моделях, является результатом функционирования других моделей.

5. Выработка решений (советов) и рекомендаций. Этот этап включает разработку алгоритмов для решения проблемы (задачи).

6. Анализ полученных результатов и коррекция модели. На этом заключительном этапе цикла встает вопрос о правильности и полноте результатов моделирования, о степени их эффективности.

При моделировании образовательного процесса часто возникает необходимость возврата к предыдущим этапам и их корректировка – это объективный процесс обусловленный субъективными обстоятельствами.

Алгоритм консультационной деятельности по моделированию образовательного процесса может быть представлен в табличном виде (табл.4).

Таблица 4

Алгоритм консультационной деятельности по моделированию образовательного процесса

Стадии процесса консультирования	Этапы и процедуры процесса консультирования
Предварительная стадия Цель этой стадии – обеспечить единство в понимании сути консультационного проекта клиентом и консультантом	1-й эта. Подготовка 1. Первый контракт 2. Предварительный диагноз проблемы 3. Планирование задания 4. Предложение клиенту 5. Контракт на консультирование
Договорная стадия Данная стадия продолжает целостный процесс управленческого консультирования	2-й этап. Диагноз 6. Выявление необходимых фактов 7. Анализ фактов 8. Установление обратной связи с клиентом 9. Отчет по диагностике 3-й этап. Планирование действий 10. Выработка решений 11. Оценка альтернатив 12. Предложение по осуществлению изменений 13. Планирование действий по реализации решений 4-й этап. Внедрение 14. Оказание помощи в

	реализации решений (планирование и контроль) 15. Корректировка предложений 16. Обучение персонала
Послеконтрактная стадия Завершение – конечный этап процесса консультирования. Анализ достижения цели, корректировка действий в зависимости от полученного результата.	5-й этап. Завершение 17. Оценка результатов 18. Конечный отчет 19. Расчет по обязательствам 20. Планы будущего сотрудничества 21. Уход консультанта

Алгоритм управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса структурно и содержательно представлен пятью этапами:

1 этап - предварительный этап: обеспечивает подготовку продукта консультирования и контакт с потенциальным клиентом;

2 этап - диагностики: призван обеспечить исследование консультантом текущего состояния процесса моделирования образовательного процесса в образовательных организациях высшего образования;

3 этап – разработки: направлен на разработку алгоритма управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузе

4 этап – внедрения: включает реализацию разработанного алгоритма управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в УрГПУ;

5 этап – завершающий: связан с анализом нового состояния УрГПУ при внедрении алгоритма управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса.

Немаловажным является то, что управленческое консультирование по моделированию образовательного процесса предполагает, что без активного участия со стороны клиента невозможно добиться успешных результатов в процессе изменения организации, так как процессный консультант помогает

не только сделать работу, но и изменить те технологии и методы, с помощью которых сотрудники образовательной организации выполняют работу.

Для получения таких результатов консультативной деятельности должен быть выбран правильный алгоритм консультирования. Для начала рассмотрим алгоритм управленческого консультирования [7; с. 98]разработанный Галлямовым Ф.Ф.:

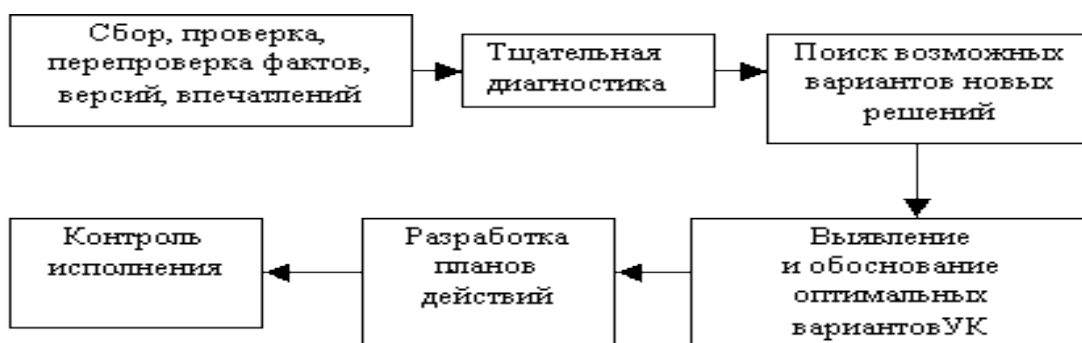


Рис. 2. Алгоритм управленческого консультирования (по Галлямову Ф.Ф.)

Алгоритм управленческого консультирования (Рис. 2) следует адаптировать к алгоритму управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса, основываясь на особенностях консультационной деятельности в сфере высшего образования. Проанализировав все эти особенности, мы получим следующий алгоритм:

- 1) формулирование проблемы, связанной с повышением работоспособности;
- 2) выявление особенностей образовательного учреждения, по средствам анализа основной образовательной программы основного общего образования образовательного учреждения;
- 3) анализ показателей работоспособности персонала образовательного учреждения;
- 4) выявление и формулирование слабых и сильных сторон, возможностей и угроз для обеспечения хорошей работоспособности;



- 5) подбор методик по повышению работоспособности персонала образовательного учреждения;
- 6) разработка плана мероприятий по повышению работоспособности персонала образовательного учреждения;
- 7) утверждение плана мероприятий по повышению работоспособности персонала образовательного учреждения;
- 8) внедрение плана мероприятий в образовательное учреждение;
- 9) контроль результатов консультационной деятельности.

На основе анализа вышеизложенного можно представить следующий алгоритм управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса, включающий 5 этапов:

1 этап - предварительный этап: обеспечивает подготовку продукта консультирования и контакт с потенциальным клиентом на основе проведенной диагностики текущего состояния процесса моделирования образовательного процесса;

2 этап –проектный этап: призван обеспечить формирование предварительной модели образовательного процесса на основе анализа клиентской информации;

3 этап – этап выработки решений: заключается в осуществлении процесса моделирования менеджментом образовательной организации, сопровождающийся этапной диагностикой ресурсов;

4 этап – этап внедрения: представлен процессами сопровождения и контроля процесса на основе анализа предварительного результата по моделированию образовательного процесса;

5 этап – этап оценки: связан с анализом нового состояния образовательной организации при внедрении алгоритма управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса.

Выделенные этапы можно разделить по двум стадиям: латентной и активной и представить схематично (рис.3).

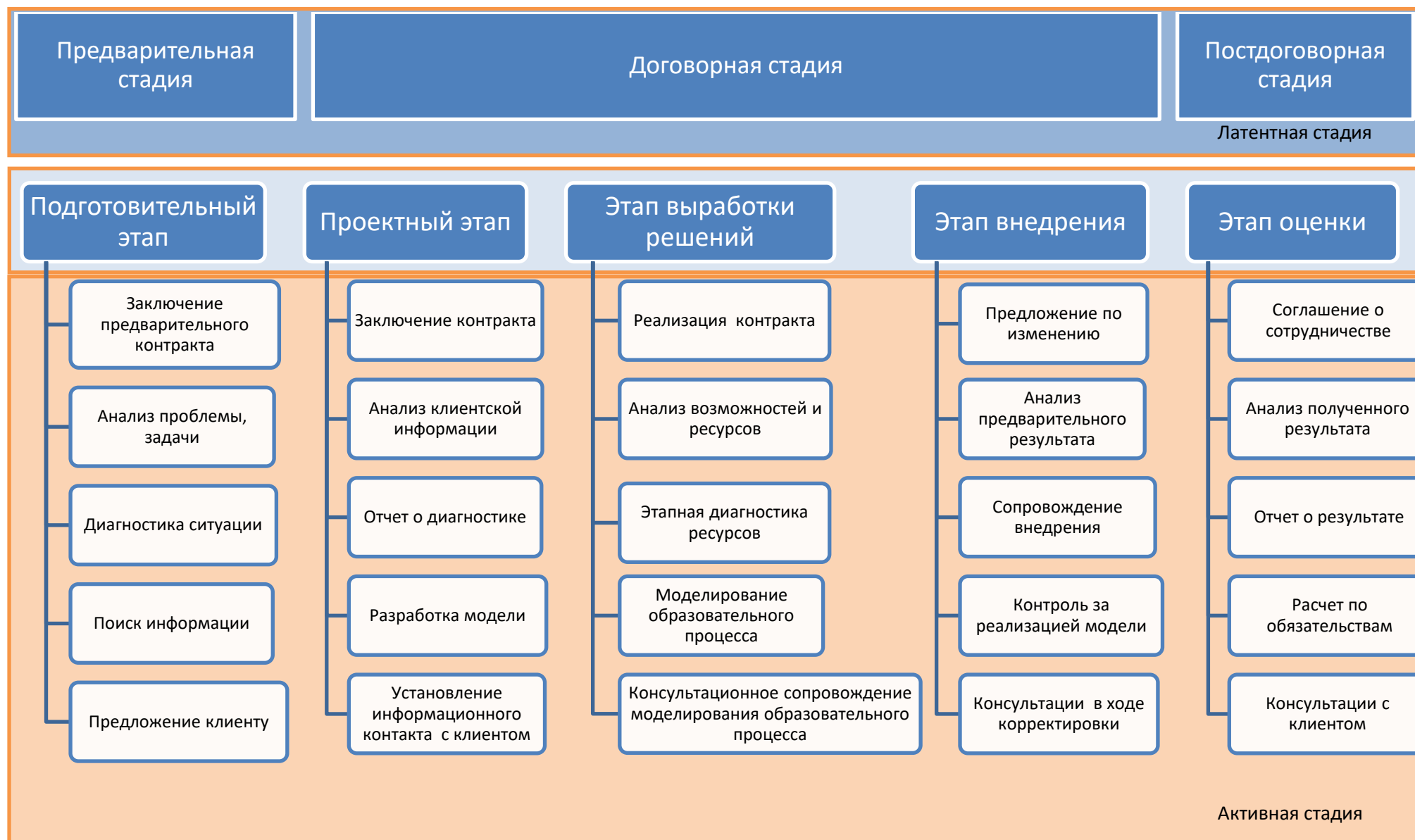


Рис. 3. Алгоритм управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса

### 2.3. Опыт внедрения управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в УрГПУ

Рассмотрим опыт внедрения управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в УрГПУ на примере интегрированной системы менеджмента качества.

В ходе проведенного управленческого консультирования выделены основные компоненты модели образовательного процесса УрГПУ, с учетом их взаимодействия:

1. Деятельность руководства в образовательном процессе.
2. Образовательная деятельность.
3. Обеспечивающие процессы.
4. Измерение, анализ и улучшение образовательного процесса.

При осуществлении управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса компонент «деятельность руководства» был разбит на следующие составляющие:

- 1.1. Стратегия, политика и цели в области качества, социальной ответственности.
- 1.2. Планирование и развитие системы менеджмента качества образовательного процесса.
- 1.3. Информирование общества.
- 1.4. Анализ со стороны руководства.

При осуществлении управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса компонент «образовательная деятельность» был разбит на следующие составляющие:

- 2.1. Взаимодействие с потребителем (маркетинг).
- 2.2. Проектирование и разработка образовательных программ.
- 2.3. Деятельность по новому набору.
- 2.4. Прием абитуриентов.
- 2.5. Реализация основных образовательных программ.

- 2.6. Воспитательная и внеучебная работа.
- 2.7. Научная работа.
- 2.8. Проектирование и реализация программ ДПО.
- 2.9. Взаимодействие с потребителем (анализ удовлетворенности)

При осуществлении управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса компонент «обеспечивающие процессы» был разбит на следующие составляющие:

- 3.1. Управление персоналом.
- 3.2. Библиотечное и информационное обслуживание.
- 3.3. Управление информационной средой.
- 3.4. Управление инфраструктурой и производственной средой.
- 3.5. Управление охраной здоровья и обеспечение безопасности труда.
- 3.6. Финансово-экономическое обеспечение.
- 3.7. Социальная поддержка работников и обучающихся.

При осуществлении управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса компонент «измерение, анализ и улучшение образовательного процесса» был разбит на следующие составляющие:

- 4.1. Внутренний аудит процессов.
- 4.2. Управление несоответствиями.
- 4.3. Улучшение процессов (корректирующие и предупреждающие действия).
- 4.4. Управление документацией.
- 4.5. Управление записями.

Модель образовательного процесса УрГПУ, построенная на основе интегрированной системы менеджмента качества представлена на рис.4.

Утверждаю  
Ректор УрГПУ  
*А.А.Симонова*  
29 апреля 2015 года

ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ ИСМ ФГБОУ ВПО «УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

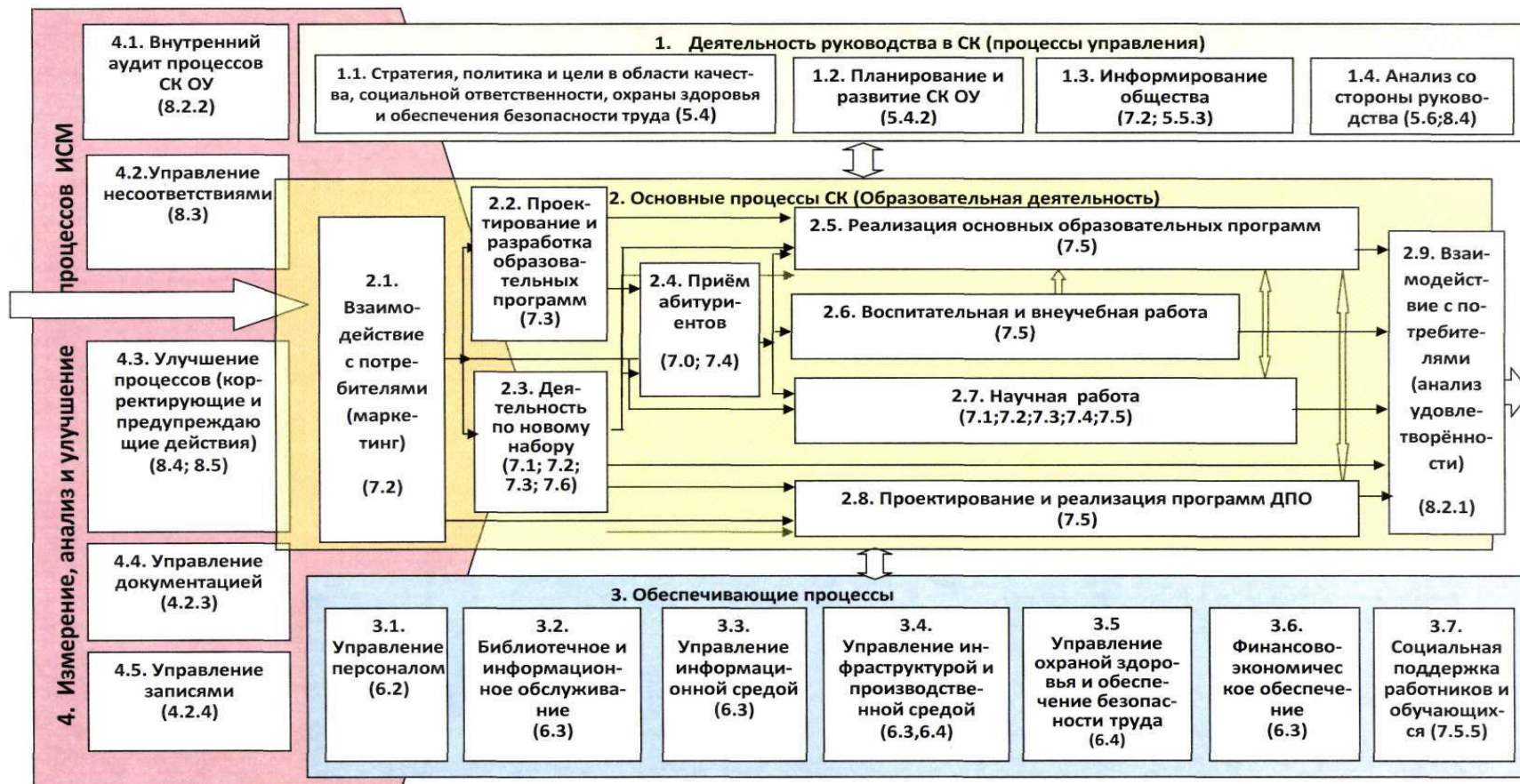
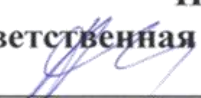


Рис.5. Модель образовательного процесса в УрГПУ на основе интегрированной системы менеджмента

Утверждаю  
Проректор по УР,  
ответственная за ИСМ УрГПУ  
  
А.А. Симонова  
« 15 » ДЕКАБРЯ 2013г.

**Каталог процессов интегрированной системы менеджмента  
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»**

№ процесса. Название процесса <i>Владелец процесса</i>	Подпроцессы	Ответственный за подпроцесс	Пункт стандар- та ГОСТ РИСО 9001-2008	Документы интегрированной системы менеджмента, где описан процесс		
				№п. РК	Документированная процедура	Другие документы
1. Деятельность руководства в ИСМ (процессы управления)						
1.1. Стратегия, по- литика и цели в об- ласти качества, со- циальной ответст- венности, охраны здоровья и обеспе- чения безопасности труда  <i>Ректор</i>	-	Ученый Совет УрГПУ	5.4	-	-	1. Стратегия развития УрГПУ до 2020г. 2. Политика в области качества УрГПУ 3. Политика в области социальной ответст- венности 4. Политика в области охраны здоровья и безо- пасности труда 5. Комплекс целевых программ по основным направлениям стратегии инновационного разви- тия 6. Концептуальная модель регионального ин- новационного кластера педагогического обра- зования (на базе УрГПУ)
1.2. Планирование и развитие ИСМ УрГПУ  <i>Проректор по УР, ответственный за ИСМ</i>	-	Проректор по УР, ответственный за ИСМ	5.4.2	-	-	1. Программа по развитию СМК УрГПУ и обеспечению гарантии качества профессионального образования на пе- риод до 2015г. 2. Стратегические планы развития подразделе- ний 3. Планы качества структурных подразделений. 4. Положение о системе менеджмента качест- ва на уровне кафедры. Методические рекомендации по разработке измеримых целей в области качества

№ процесса. Название процесса <i>Владелец процесса</i>	Подпроцессы	Ответственный за подпроцесс	Пункт стандар- та ГОСТ РИСО 9001-2008	Документы интегрированной системы менеджмента, где описан процесс		
				№п. РК	Документированная процедура	Другие документы
<b>1.3. Информирова- ние общества</b> <i>Ректор</i>	-	Начальник информаци- онно-аналитического отдела	7.2 5.5.3		ДП.7.2.3.00.2010 «Информирование общества»	1. Программа «ИМИДЖ» 2. Положение об информационно- аналитическом отделе
<b>1.4. Анализ со сторо- ны руководства</b> <i>Ректор</i>	-	Представитель высшего руково- дства по качеству проректор по УР	5.6 8.4	5.6		1. Планы ученых советов УрГПУ 2. Протоколы и решения ученых советов Положение об анализе СМК со стороны руко- водства
<b>2. Основные процессы ИСМ (Образовательная деятельность)</b>						
<b>2.1. Взаимодействие с потребителями (маркетинг)</b> <i>Ректор</i>	-	Директор инсти- тута/декан фа- культета	7.2.		ДП-7.2.0.01. - 2009 «Взаимодействие с внешней средой и выявление требова- ний потребителей и других заинтересо- ванных сторон»	1.Программа по анкетированию работодателей Центра по содействию трудоустройству вы- пускников 2. Профессионально-этический кодекс УрГПУ ПЭК-2013 Другие нормативные документы, регламенти- рующие данный процесс, указаны в ДП 7.2.0. 01. - 2009
<b>2.2. Проектирова- ние и разработка образовательных программ</b> <i>Проректор по УР</i>		Директор инсти- тута/декан фа- культета	7.3		ДП 7.3.0. 00 2012 «Проектирование и разработка ос- новных образо- вательных про- грамм»	1.Нормативные требования к лицензированию про- грамм по специальностям и направлениям подготовки. 2. Приказы, распоряжения. 3. ФГОС ВПО по направлениям Другие нормативные документы, регламенти- рующие данный процесс, указаны в ДП 7.3.0. 00 2012
<b>2.3.Довузовская подготовка</b> <i>Проректор по УР</i>	-	Директор центра подготовки к ЕГЭ	7.1; 7.2; 7.3; 7.6		ДП 7.5.0. 00 2012 «Довузовская подготовка	1.Устав УрГПУ 2. Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образова- нии в РФ» от 29.12.2012г Другие нормативные документы, регламенти- рующие данный процесс, указаны в ДП 7.5.0. 00 2012 «Довузовская подготовка»



№ процесса. Название процесса <i>Владелец процесса</i>	Подпроцессы	Ответственный за подпроцесс	Пункт стандар- та ГОСТ РИСО 9001-2008	Документы интегрированной системы менеджмента, где описан процесс		
				№п. РК	Документированная процедура	Другие документы
<b>2.4. Приём абитури- ентов</b>  <i>Ректор</i>		Председатель приемной комиссии	7.0; 7.4		ДП-7.4.3. 00 - 2010 «Прием абитуриентов»	1.Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образова- нии в РФ» от 29.12.2012г 2. Правила приема в ГОУ ВПО (федеральные) Другие нормативные документы, регламенти- рующие данный процесс, указаны в ДП 7.4.3. 00 - 2010 «Прием абитуриентов»
<b>2.5. Реализация ос- новных образова- тельных программ</b>  <i>Проректор по УР</i>	2.5. Реализа- ция основных образователь- ных программ	Директор инсти- тута/декан фа- культета	7.5		ДП 7.5.0. 01. 2010 «Реализация основных обра- зовательных про- грамм»	1. Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образова- нии в РФ» от 29.12.2012г 2. Федеральный закон РФ «О высшем и после- вузовском профессиональном образовании» (2007г.) 3. Федеральные государственные образователь- ные стандарты высшего профессионального образования (2010г.)
	2.5.1.Проведение аудитор- ных занятий	Заведующий кафедрой			ДП 7.5.0. 04 - 2007 «Организация и проведение всех видов практики»	4. Государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования (2005г.) 5. Типовое положение об образовательном уч- реждении высшего профессионального обра- зования (высшем учебном заведении)
	2.5.2.Проведение практики	Заведующий кафедрой			ДП-7.5.0.05.2009 «Управление само- стоятельной рабо- той студентов»	6. Устав УрГПУ (27.01.2011г.) 7. Пакет лицензированных ООП по специаль- ностям и направлениям подготовки
	2.5.3.Выполнение самостоя- тельной рабо- ты студентами	Заведующий кафедрой			ДП-8.2.4. 00 - 2012 «Контроль знаний студентов» ДП-8.2.3. 01 - 2007 «Организация и проведение компь- ютерного тести- рования студентов»	8. Учебная документация по всем дисциплинам учебного плана 9. Положение об учебно-методическом ком- плексе дисциплины 10. Положение о проведении конкурса «Лучший УМКД» 11.Положение об учебно-методическом совете 12. Профессионально-этический кодекс УрГПУ
	2.5.4.Контроль знаний сту- дентов	Заведующий кафедрой	7.5.1 8.2.4 7.6			



№ процесса. Название процесса <i>Владелец процесса</i>	Подпроцессы	Ответственный за подпроцесс	Пункт стандар- та ГОСТ РИСО 9001-2008	Документы интегрированной системы менеджмента, где описан процесс		
				№п. РК	Документированная процедура	Другие документы
						ПЭК – 2013 Другие нормативные документы, регламентирующие данный процесс, указаны в ДП 7.5.0. 01. 2010 «Реализация основных образовательных программ»; ДП 7.5.0. 04 - 2007 «Организация и проведение всех видов практики»; ДП-7.5.0.05.2009 «Управление самостоятельной работой студентов»; ДП-8.2.4. 00 - 2012 «Контроль знаний студентов»; ДП-8.2.3. 01 - 2007 «Организация и проведение компьютерного тестирования студентов»
<b>2.6. Воспитательная и внеучебная работа</b>  <i>Проректор по социальной и воспитательной работе</i>		Директор института/декан факультета	7.5		ДП 7.5.1. 01. 2008 «Воспитательная и внеучебная работа: организационный аспект»	1.Другие нормативные документы, регламентирующие данный процесс, указаны в ДП 7.5.1. 01. 2008 Профессионально-этический кодекс УрГПУ ПЭК-2013 «Воспитательная и внеучебная работа: организационный аспект»; ДП 7.5.1.02 2010 «Воспитательная и внеучебная работа»
<b>2.7. Научная работа.</b>  <i>Проректор по научной и инновационной деятельности (НИД)</i>	2.7.1. Научные исследования и разработки	Начальник отдела развития научных исследований	7.1 7.2. 7.3 7.4 7.5		ДП 7.5.0 06 2010 «Научные исследования и разработки»	Нормативные документы, регламентирующие данный процесс указаны в ДП 7.5.0 06 2010 «Научные исследования и разработки»; ДП 7.5.0. 07 2010 «Подготовка кадров высшей квалификации»; ДП 7.5.0. 08. 2011 «Международная деятельность»
	2.7.2. Подготовка кадров высшей квалификации	Начальник отдела аспирантуры, докторантуры и повышения квалификации			ДП 7.5.0. 07 2010 «Подготовка кадров высшей квалификации»	
	2.7.3. Международная деятельность	Начальник отдела развития международных образовательных программ	6.2.2		ДП 7.5.0.08.2011 «Международная деятельность»	

№ процесса. Название процесса <i>Владелец процесса</i>	Подпроцессы	Ответственный за подпроцесс	Пункт стандар- та ГОСТ Р ИСО 9001-2008	Документы интегрированной системы менеджмента, где описан процесс		
				№ п. РК	Документированная процедура	Другие документы
<b>2.8. Проектирование и реализация про- грамм ДПО</b>  <i>Проректор по УР</i>	-	Директор инсти- тута/декан фа- культета	7.5		ДП-7.5.0. 09 - 2013 «Проекти- рование и реали- зация дополни- тельных профес- сиональных про- грамм»	1. Программа развития университетского центра непре- рывного образования. Другие нормативные документы, регламентирую- щие данный процесс указан в ДП 7.5.0. 09 - 2013 «Проектирование и реализация дополнительных профессиональных программ»
<b>2.9. Взаимодействие с потребителями (анализ удовлетво- рённости)</b>  <i>Ректор</i>		Директор инсти- тута/декан фа- культета	8.2.1. 7.2.3		ДП 8.2.1. 2009 «Оценка удовле- творенности по- требителей»	1. Программа содействия трудоустройству вы- пускников (2013г.) 2. Приказ об исследовании удовлетворенности потребителей №1/В-222 от 11.11.13 3. Профессионально-этический кодекс УрГПУ ПЭК-2013 Другие нормативные документы, регламентирую- щие данный процесс указан в ДП 8.2.1. 2009 «Оценка удовлетворенности потребителей»
<b>3. Обеспечивающие процессы</b>						
<b>3.1. Управление кадровой политики</b>  <i>Начальник управле- ния кадровой поли- тики</i>		Начальник управления кад- ровой политики	6.2		ДП 6.2.0. 00 2010 «Управление персоналом»	1. Положение об Управлении кадровой политики 2. Сборник нормативных актов ФГБОУ ВПО «Ураль- ский государственный педагогический универси- тет» (ИБ № 231, сентябрь 2012) 3. Сводная номенклатура дел УрГПУ 2013г. 4. Инструкция по делопроизводству в УрГПУ 5. Методические рекомендации по внесению дополнений по гарантии качества в должнос- тные инструкции научно-педагогических работников. Другие нормативные документы, регламентирую- щие данный процесс указан в ДП 6.2.0. 00 2010 «Управление персоналом»

№ процесса. Название процесса <i>Владелец процесса</i>	Подпроцессы	Ответственный за подпроцесс	Пункт стандар- та ГОСТ РИСО 9001-2008	Документы интегрированной системы менеджмента, где описан процесс		
				№п. РК	Документированная процедура	Другие документы
<b>3.2. Библиотечное и информационное обслуживание</b>  <i>Проректор по НИД</i>	-	Директор информационно-интеллектуального центра – научная библиотека	6.3		ДП 6.3.0. 03 2010 «Библиотечное и информационное обслуживание»	1.Положение об информационно-интеллектуальном центре – научная библиотека Другие нормативные документы, регламентирующие данный процесс указан в ДП 6.3.0. 03 2010 «Библиотечное и информационное обслуживание»
<b>3.3. Управление информационной средой</b>  <i>Проректор по информатизации</i>	-	Проректор по информатизации	6.3		ДП 6.3.0. 02 2010 «Управление информационной средой»	1. Программа-2 информатизации УрГПУ 2010-2015гг. 2. Положение об управлении информатизации УрГПУ Другие нормативные документы, регламентирующие данный процесс указан в ДП 6.3.0. 02 2010 «Управление информационной средой»
<b>3.4. Управление инфраструктурой и производственной средой</b>  <i>Проректор по управлению имущественным комплексом</i>	-	Проректор по управлению имущественным комплексом	6.3 6.4	РК	ДП 6.3.0. 01.2010 «Управление инфраструктурой»	1. ГОСТы ССБТ 2. СанПиН, СНиП 3. ГОСТ Р 12.0.004-90 Другие нормативные документы, регламентирующие данный процесс указан в ДП 6.3.0. 01.2010 «Управление инфраструктурой»
<b>3.5. Управление охраной здоровья и обеспечение безопасности труда</b>  <i>Проректор по управлению имущественным комплексом</i>	-	Начальник отдела охраны труда	6.4		ИСМ ДП 3.5-01-2013 «Управление охраной здоровья и обеспечение безопасности труда в УрГПУ» ИСМ ДП 3.5-02-2013 «Руководство по управлению рисками»	Положение об организации работ по охране труда в ФГБОУ ВПО УрГПУ Другие нормативные документы, регламентирующие данный процесс указан в ДП 3.5-01-2013 «Управление охраной здоровья и обеспечение безопасности труда в УрГПУ»; ДП 3.5-02-2013 «Руководство по управлению рисками»

№ процесса. Название процесса <i>Владелец процесса</i>	Подпроцессы	Ответственный за подпроцесс	Пункт стандар- та ГОСТ Р ИСО 9001-2008	Документы интегрированной системы менеджмента, где описан процесс		
				№п. РК	Документированная процедура	Другие документы
<b>3.6. Финансово-экономическое обеспечение</b>  <i>Проректор по финансово-экономическому развитию - главный бухгалтер</i>		Проректор по финансово-экономическому развитию - главный бухгалтер	6.1		ДП 6.1.0. 00. 2013 «Финансово-экономическое обеспечение»	1. Положение о движении финансовых документов (2013г.) Перечень нормативных документов, регламентирующих данный процесс, указан в ДП 6.1.0. 00. 2013 «Финансово-экономическое обеспечение»
	3.6.1. Управление закупками	Начальник отдела государственных закупок	6.3; 7.4			
<b>3.7. Социальная поддержка работников и обучающихся</b>  <i>Проректор по социальной и воспитательной работе</i>	-	Начальник управления социальной работы	7.5.5		ДП 6.4.1.00. 2013 «Социальная поддержка студентов»	1. Коллективный договор между работодателем и научно-педагогическими работниками и другими категориями работников УрГПУ 2. Соглашение между администрацией и профсоюзной организацией обучающихся (студентов и аспирантов) УрГПУ по социальным, экономическим и правовым вопросам на 2013-2015гг. Другие нормативные документы, регламентирующие данный процесс указан в ДП 6.4.1.00. 2013 «Социальная поддержка студентов»
<b>4. Измерение, анализ и улучшение процессов ИСМ</b>						
<b>4.1. Внутренний аудит процессов</b>  <i>Проректор по УР, ответственный за ИСМ</i>	-	Проректор по УР, ответственный за ИСМ	8.2.2		ДП-8.2.2. 00 - 2006 «Внутренний аудит»	1.Сводная номенклатура дел 2009г. 2.Инструкция по делопроизводству. 3.Методика оценки системы качества УрГПУ. 4.Методические указания к проведению внутреннего аудита по оценке СМК подразделений. 5.Регламент мониторингового исследования процессов СМК УрГПУ Другие нормативные документы, регламентирующие данный процесс указаны в ДП 8.2.2. 00 - 2006 «Внутренний аудит»

№ процесса. Название процесса <i>Владелец процесса</i>	Подпроцессы	Ответственный за подпроцесс	Пункт стандар- та ГОСТ Р ИСО 9001-2008	Документы интегрированной системы менеджмента, где описан процесс		
				№ п. РК	Документированная процедура	Другие документы
<b>4.2. Управление несоответствиями</b>  <i>Проректор по УР, ответственный за ИСМ</i>		Проректор по УР, ответственный за ИСМ	8.3		ДП-8.3.0. 00 - 2007 «Управле- ние несоответст- виями»	Перечень нормативных документов, регламентирующих данный процесс, указан в ДП 8.3.0. 00 - 2007 «Управление несоответствиями»
<b>4.3. Улучшение процессов (корректирующие и предупреждающие действия)</b>  <i>Проректор по УР, ответственный за ИСМ</i>		Проректор по УР, ответственный за ИСМ	8.4. 8.5		ДП 8.4.0. 00.2010 «Улучшение процессов» (кор- ректирующие и предупреждаю- щие действия)	Перечень нормативных документов, регламентирующих данный процесс, указан в ДП 8.4.0. 00.2010 «Улучшение процессов» (корректирующие и предупреждающие действия)
<b>4.4. Управление документацией</b>  <i>Проректор по УР, ответственный за ИСМ</i>		Проректор по УР, ответственный за ИСМ	4.2.3		ДП-4.2.3. 00 2010 «Управление до- кументацией»	1.Сводная номенклатура дел УрГПУ 2013г. 2. Инструкция по делопроизводству в УрГПУ Другие нормативные документы, регламентирующие данный процесс указаны в ДП 4.2.3. 00 2010 «Управление документацией»
<b>4.5. Управление записями</b>  <i>Проректор по УР, ответственный за ИСМ</i>		Проректор по УР, ответственный за ИСМ	4.2.4		ДП-4.2.4. 00 -2006 «Управление за- писями»	1. Сводная номенклатура дел УрГПУ 2013г. 2. Инструкция по делопроизводству в УрГПУ Другие нормативные документы, регламентирующие данный процесс указаны в ДП 4.2.4. 00 -2006 «Управление записями»

### **Выводы по 2 главе:**

Выявлены особенности управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузе основанные на неопределенности и сложности образовательных систем, направленных на удовлетворение потребностей субъектов образовательного процесса.

Алгоритм управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса структурно и содержательно представлен пятью этапами: предварительный этап, проектный этап, этап выработки решений, этап внедрения, этап оценки.

В ходе проведенного управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса УрГПУ выделены основные компоненты модели, с учетом их взаимодействия в интегрированной системе менеджмента: деятельность руководства в образовательном процессе, образовательная деятельность, обеспечивающие процессы, измерение, анализ и улучшение образовательного процесса.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования проведен анализ философской, экономической, психолого-педагогической, управленческой и методической литературы, результатов исследований с целью определения консультационной деятельности как объекта изучения.

Под консультационной деятельностью понимаем помощь руководителям анализировать и решать задачи, которые ставятся перед организациями внешними и внутренними требованиями.

Проанализировано понятие «моделирование» как процесс и метод познания изучаемого объекта в процессе консультирования. Под моделированием объекта исследования понимаем процесс построения и изучения модели объекта исследования, которая отображает и воспроизводит в более простом и обобщенном виде структуру, свойства, взаимосвязи и отношения между элементами этого объекта. Благодаря использованию этого метода познания, представляется возможность увидеть и свести до минимума различия между общими управленческими теориями, которые сейчас широко представлены в литературе и конкретными моделями, апробированными на практике, с указанием данных об ожидаемых изменениях внутренних параметров и внешних условий объекта (образовательного процесса).

Под управленческим консультированием в образовательной сфере понимаем предоставление руководителю образовательной организации совокупности услуг, связанных интеллектуальной профессиональной деятельностью консультанта/ов, направленных на удовлетворение потребностей субъектов образовательного процесса.

Выявлены особенности управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса в вузе: неопределенность и сложность образовательных систем, направленных на удовлетворение потребностей субъектов образовательного процесса.

Алгоритм управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса структурно и содержательно представлен пятью

этапами: предварительным этапом, обеспечивающим подготовку продукта консультирования и контакт с потенциальным клиентом на основе проведенной диагностики текущего состояния процесса моделирования образовательного процесса; проектным этапом, обеспечивающим формирование предварительной модели образовательного процесса на основе анализа клиентской информации; этапом выработки решений в процессе моделирования, сопровождающийся этапной диагностикой ресурсов; этапом внедрения, обеспечивающим сопровождение и контроль процесса на основе анализа предварительного результата по моделированию образовательного процесса; этапом оценки, обеспечивающим анализ нового состояния образовательной организации при внедрении алгоритма управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса

Разработан и внедрен алгоритм управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса на примере построения процессной модели интегрированной системы менеджмента.

В ходе проведенного управленческого консультирования по моделированию образовательного процесса УрГПУ выделены основные компоненты модели, с учетом их взаимодействия в интегрированной системе менеджмента: деятельность руководства в образовательном процессе, образовательная деятельность, обеспечивающие процессы, измерение, анализ и улучшение образовательного процесса. Построенная модель образовательного процесса реализована в течении двух лет и скорректирована с учетом новых нормативно-правовых актов в сфере образования.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева Л.Н. Инновационные технологии как ресурс эксперимента. – М.: Учитель, 2008. – 28 с.
2. Анисимов О.С. Педагогическая концепция перестройки последиplomного образования (выпуск 13). – М.: РАМА, 1992. – 105 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб, и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
4. Богатырев А.И., Устинова И.М. Теоретические основы педагогического моделирования: сущность и эффективность. [электронный ресурс] – Режим доступа <https://science-education.ru/ru/article/view?id=20184> свободный. – [5.09.2017].
5. Бодров В. А. Психологический стресс: развитие учения и современное состояние проблемы / РАН, Ин-т психологии. – М.; ИП РАН, 1995. – 136 с.
6. Буданов В.Г., Журавлев В.А., Харитонов В.А. Управление образовательным процессом в современных условиях: инновации и проблемы моделирования. [электронный ресурс] – Режим доступа <http://spkurdyumov.ru/education/upravlenie-obrazovatelnyim-processom/> – свободный. – [5.09.2017].
7. Галлямов Ф.Ф. Управленческое консультирование: учебное пособие / Под ред. Галлямова Ф.Ф., Моисеевой Л.В., Масленниковой С.Г. – 2-е. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 1998. – 92 с.
8. Глинский Б. А. Моделирование как метод научного исследования. – [электронный ресурс] – Режим доступа [https://books.google.ru/books/about/Моделирование\\_как\\_мет.html?h](https://books.google.ru/books/about/Моделирование_как_мет.html?h) свободный. – . [5.09.2017].
9. Головин С.Ю. Словарь практического психолога. — М.: АСТ, Харвест. 1998. – 800с.
10. Дахин А.Н. Педагогическое моделирование. – М.:2001, – С.10.

11. Девятковская И.В., Сыманюк Э.Э. Управление персоналом: планирование деловой карьеры: учебно-метод. Пособие. – Екатеринбург. Уралский гос. пед.ун-т, 2007. – 133 с.
12. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – 400 с.
13. Дорогина О.И. Психологические особенности педагогов с разным уровнем работоспособности. – Инновационные проекты и программы в образовании: Сборник научных трудов. – Москва, – 2012. – 157 с.
14. Дудченко В.С. Основы инновационной методологии. – М.: Институт социологии РАН, Союз, 1996. – 56 с.
15. Ерофеева Н. И. Управление проектами в образовании/ Н. И. Ерофеева – Народное образование. – 2002. №5.
16. Загвязинский В.И. Инновационные процессы в образовании и педагогическая наука/В. И. Загвязинский – Инновационные процессы в образовании: Сборник научных трудов. – Тюмень, – 1990. – 287с.
17. Загвязинский В.И. Моделирование в структуре социально-педагогического проектирования, – 2004.
18. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2: Моногр. / А. Я. Кибанов и др.; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА, 2014. – 283 с.
19. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. – 224 с.
20. Кравченко А.И. История менеджмента: Учеб.пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2000. – 352с.
21. Крушельницкая Я.В. Физиология и психология труда: Учебник – М.: Финансы и статистика, 2003 – 367 с.
22. Лазарев В. С. Понятие педагогической и инновационной системы школы – Сельская школа. – 2003. – № 1.

23. Лизинский В.М. Идеи к проектам и практика управления школой. – М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 2000 – 160 с.
24. Липпит, Г. Консалтинговый процесс в действии / Г.Липпит, Р.Липпит; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – С. 14–16.
25. Лурье Л.И. Как формализовать образование. – [электронный ресурс] – Режим доступа [http://intellect-invest.org.ua/content/userfiles/files/mater\\_ped\\_conf/Modelirov\\_soc\\_ped\\_sistem\\_2004.pdf](http://intellect-invest.org.ua/content/userfiles/files/mater_ped_conf/Modelirov_soc_ped_sistem_2004.pdf) свободный. – [5.09.2017].
26. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: учебник. (Высшее образование) – М.: ИНФРА-М, 2007. – 348 с.
27. Моисеев В.И. Философия и методология науки – М – 2005 г.
28. Пашуто П. В. Организация и нормирование труда на предприятии. – Мн.: Новое знание, 2002. – 319 с.
29. Поташник М.М., Лазарев В.С. Управление развитием школы. – М., 1995. – 260 с.
30. Пугачева Н. Б. Психолого-педагогическое обеспечение инновационной деятельности общеобразовательного учреждения – Завуч. – 2005. – № 3.
31. Пугачева Н.Б. Источники инноваций общеобразовательного учреждения – Завуч. – 2005. – № 3.
32. Синякова М.Г., Сыманюк Э.Э., Печеркина А.А., Шемятихина Л.Ю. Основы управленческого консультирования: учебное пособие – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 397 с.
33. Ситдикова Л.Б. Нормативно-правовое и договорное регулирование отношений на возмездное оказание консультационных услуг. – М.Юрист. – 2007.
34. Тарский Ю.И. Методология моделирования в контексте исследования образовательных систем. Моделирование социально-педагогических систем Материалы региональной научно-практической конференции ( 16-17 сентября 2004 г.) – Пермь, – 2004.

35. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 271 с.

36. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии  
Издательство: Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург) Режим доступа к журналу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=13622760&>.

37. Ткачева, О.И., Базина, Н.Г., Слободова, Н.В. Оценка эффективности деятельности учителя // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования/ О.И. Ткачева, Н.Г. Базина, Н.В. Слободова. – СПб: Изд-во Эффектико-пресс, 2007. №3. – С. 74-79;

38. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2004. – 226.

39. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. – М.: Новая школа, 2001. – 320 с.

40. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016) [электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683) свободный. – Трудовой кодекс Российской Федерации [25.09.2017].

41. Федеральный государственный образовательный стандарт общего образования/ М-во образования и науки Рос. Федерации. – М.: Просвещение, 2013. – 63 с.

42. Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержден Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 373 от 22.12.2009, зарегистрирован Минюстом России 22.12.2009 № 177856 // [электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.edu.ru/db/mo/Data/d\\_09/m373.html](http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_09/m373.html) свободный. – Федеральный государственный образовательный стандарт. [25.09.2017].

43. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержден Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 1897 от 17.12.2010, зарегистрирован Минюстом России 01.02.2011 № 19644 // [электронный ресурс] – Режим доступа [http://www.edu.ru/db/mo/Data/d\\_10/m1897.html](http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_10/m1897.html) свободный. – Федеральный государственный образовательный стандарт. [25.09.2017].

44. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего (полного) общего образования, утвержден Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 413 от 17.05.2012 «Об утверждении», зарегистрирован Минюстом России 07.06.2012 № 24480 // [электронный ресурс] – Режим доступа [http://www.edu.ru/db/mo/Data/d\\_12/m413.html](http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_12/m413.html) свободный. – Федеральный государственный образовательный стандарт. [25.09.2017].

45. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // [электронный ресурс] – Режим доступа <http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html> свободный – Сайт RG.RU Российская газета. [25.09.2017]

46. Халиков М.И. Управление и менеджмент: теоретико-методологический анализ: монография/ М.И. Халиков. – М.: Флинта: Наука, 2013. – 104 с.

47. Хуторской А. В. Личностная ориентация образования как педагогическая инновация – Школьные технологии, – 2006. – № 1.

48. Шадриков В.Д. Психология деятельности и способности человека. – М., 1996. – 196 с.

49. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб: Издательство «Питер», 2001. – 106 с.

50. Юсуфбекова Н.Р. Педагогическая инноватика как направление методологических исследований – Педагогическая теория: Идеи и проблемы, – 2009. – №7.

51. Ямбург Е. А. Управление развитием адаптивной школы. – М.: ПЕР СЭ-Пресс, 2004. – 367 с.

52. Штофф В.А. Моделирование и философия. – М.: -Л.: Наука, 1966. – 302с.

53. Шеер А-В. Моделирование бизнес-процессов. Издание 2-е, переработанное и дополненное Перевод с английского Научная редакция канд. техн. наук Каменнова М. С., канд. хим. наук Громова А. И. – Москва: Весть-МетаТехнология, 2000.

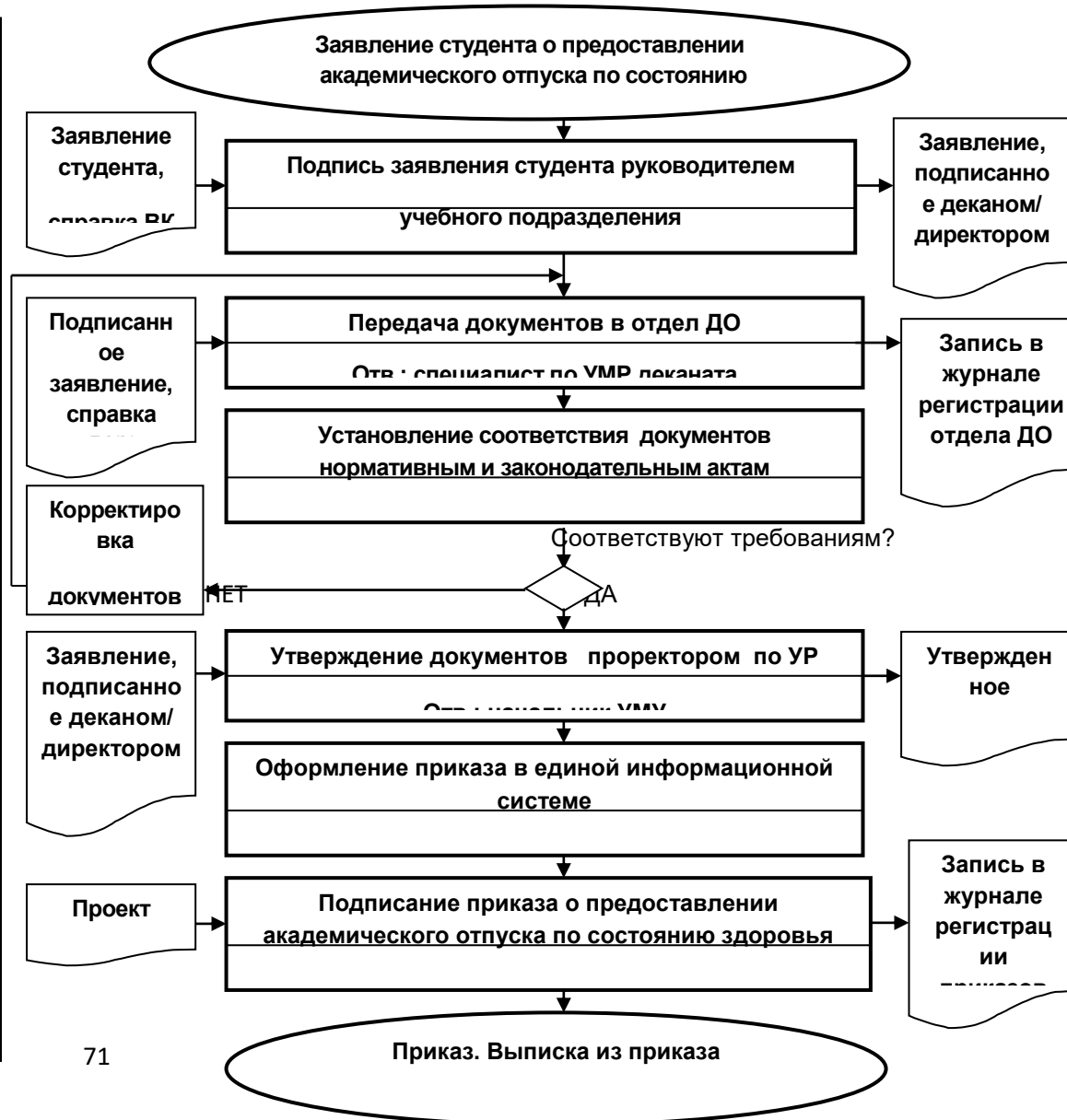
54. Shokin Y.I., Rychkov A.D., Khakimzyanov G.S., Chubarov L.B. A COMBINED COMPUTATIONAL ALGORITHM FOR SOLVING THE PROBLEM OF LONG SURFACE WAVES RUNUP ON THE SHORE – RUSSIAN JOURNAL OF NUMERICAL ANALYSIS AND MATHEMATICAL MODELLING – Walter de Gruyter GmbH & Co. KG – Москва. – 217-227.

55. Rogasinsky S.V. WEIGHTED STATISTICAL MODELLING ALGORITHMS WITH BRANCHING AND EXTENSION OF A MODEL ENSEMBLE OF INTERACTING PARTICLES– RUSSIAN JOURNAL OF NUMERICAL ANALYSIS AND MATHEMATICAL MODELLING – Walter de Gruyter GmbH & Co. KG – Москва. – 207-215.

## Процедура оформления приказа о предоставлении академического отпуска по состоянию здоровья

Оформление приказа о предоставлении академического отпуска по состоянию здоровья заключается в следующем:

- студент обращается в деканат, где заполняет заявление по образцу (приложение 1) и прилагает справку врачебной комиссии (ВК) установленного образца;
- специалист по УМР деканата обеспечивает подпись руководителя подразделения на заявлении студента;
- специалист по УМР деканата передает документы, оформленные по личному составу студентов, в отдел делопроизводства обучающихся (каб.217) и лично регистрирует в журнале, указывает дату регистрации, фамилию студента, учебное подразделение;
- в отделе делопроизводства обучающихся (отдел ДО) устанавливается соответствие представленных документов нормативным и законодательным актам. В случае обнаружения несоответствия сотрудники отдела в письменном виде представляют свои замечания сотрудникам деканата и согласуют с ними сроки их устранения;
- в отделе делопроизводства обучающихся на документах указываются номер и дата поступления. Далее документы представляются на утверждение проректору по учебной работе;
- сотрудник отдела делопроизводства обучающихся оформляет приказ о предоставлении академического отпуска по состоянию здоровья, который передается на подпись ректору;
- сформированные в единой информационной системе приказ и выписка из приказа передаются во все заинтересованные структуры.



## Процедура оформления приказа о предоставлении академического отпуска по уходу за ребенком

Оформление приказа о предоставлении академического отпуска по уходу за ребенком заключается в следующем:

- студент обращается в деканат, где заполняет заявление по образцу (приложение 1) и прилагает копию свидетельства о рождении ребенка;
- специалист по УМР деканата обеспечивает подпись руководителя подразделения на заявлении студента;
- специалист по УМР деканата передает документы, оформленные по личному составу студентов, в отдел делопроизводства обучающихся (каб.217) и лично регистрирует в журнале, указывает дату регистрации, фамилию студента, учебное подразделение;
- в отделе делопроизводства обучающихся (отдел ДО) устанавливается соответствие представленных документов нормативным и законодательным актам. В случае обнаружения несоответствия сотрудники отдела в письменном виде представляют свои замечания сотрудникам деканата и согласуют с ними сроки их устранения;
- в отделе делопроизводства обучающихся на документах указываются номер и дата поступления. Далее документы представляются на утверждение проректору по учебной работе;
- сотрудник отдела делопроизводства обучающихся оформляет приказ о предоставлении академического отпуска по уходу за ребенком, который передается на подпись ректору;
- сформированные в единой информационной системе приказ и выписка из приказа передаются во все

